

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Jullyane Coelho

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS POR MEIO DE TRILHAS DE
APRENDIZAGEM: CRIAÇÃO DE PLANO PARA ENTIDADE DE PREVIDÊNCIA
COMPLEMENTAR DE FLORIANÓPOLIS**

**FLORIANÓPOLIS
2016**

Jullyane Coelho

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS POR MEIO DE TRILHAS DE
APRENDIZAGEM: CRIAÇÃO DE PLANO PARA ENTIDADE DE PREVIDÊNCIA
COMPLEMENTAR DE FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina
CAD 7305 - Laboratório de Gestão: Trabalho
de Curso e como requisito parcial para a
obtenção do grau de bacharel em
Administração pela Universidade Federal de
Santa Catarina.

Enfoque Aplicado.

Área de concentração: Recursos Humanos.

Orientador: Profº Dr. Marcos Baptista Lopez
Dalmau.

Ficha de identificação da obra elaborada pela autora,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Coelho, Jullyane

Desenvolvimento de competências por meio de trilhas de aprendizagem: criação de plano para entidade de previdência complementar de Florianópolis / Jullyane Coelho ; orientador, Marcos Baptista Lopez Dalmau - Florianópolis, SC, 2016.
116 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Treinamento e Desenvolvimento. 3. Trilhas de Aprendizagem. 4. Competências. 5. Recursos Humanos. I. Dalmau, Marcos Baptista Lopez. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Jullyane Coelho

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS POR MEIO DE TRILHAS DE
APRENDIZAGEM: CRIAÇÃO DE PLANO PARA ENTIDADE DE PREVIDÊNCIA
COMPLEMENTAR DE FLORIANÓPOLIS**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 29 de novembro de 2016.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Professores Avaliadores:

Prof. Marcos Baptista Lopes Dalmau, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Taísa Dias, Dr.^a
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Diego Domingos, PPGA
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Impossível não iniciar agradecendo infinitamente a Deus, por ter guiado meu caminho, me dando forças e saúde para seguir em frente na graduação e na conclusão deste trabalho.

Minha gratidão eterna também a minha amada mãe, minha amiga, Lourdes. Seus ensinamentos, seus cuidados, sua paciência, seu incentivo e seus abraços nas horas difíceis foram fundamentais, portanto, esta conquista é nossa.

Ao meu amado pai, Osni, que com seu bom humor e zelo também me incentivou a seguir em frente.

Ao meu namorado, William, pelo carinho de sempre, pelo respeito a minha ausência durante a elaboração deste estudo e pela compreensão e apoio durante todo o curso.

As minhas amigas e parceiras da UFSC, Francieli, Izel, Silvana e Thariane, quanta gratidão por cada momento vivido. Que benção ter meu caminho cruzado ao de vocês, que foram meu apoio e sem as quais eu não teria conseguido concluir essa jornada, cada uma a seu modo completando a outra. Que esse quinteto e essas amizades sejam levadas para nossas vidas.

Ao professor Dalmau, excelente profissional o qual simpatizei desde o primeiro momento em que conheci, agradeço a orientação neste trabalho e a todos os ensinamentos repassados ao longo do curso.

Ao meu melhor amigo, Walmor, que com seu amor incondicional passou noites ao meu lado enquanto eu produzia este trabalho.

A todos os professores do Departamento de Ciências da Administração da UFSC, pelos conhecimentos repassados e pela dedicação com minha formação.

Aos amigos e colegas que conheci, troquei experiências e que deixaram um pouquinho de si comigo durante a graduação.

Aos colaboradores da entidade de previdência complementar que deram subsídios para a realização deste estudo.

E por fim, agradeço do fundo do meu coração a todos os meus familiares e amigos, que torcem pelo meu sucesso e participaram direta ou indiretamente da minha formação e da construção deste estudo.

RESUMO

O desenvolvimento das pessoas nas organizações é normalmente associado a ações formais de treinamento, que restringem o indivíduo a cursos obrigatórios vinculados apenas ao exercício do cargo, sem considerar suas aspirações, necessidades e características de aprendizagem, como se todos fossem iguais nestes aspectos. As trilhas de aprendizagem surgem neste cenário como uma alternativa de ensino, visando o desenvolvimento de competências de forma continuada e integrada as expectativas da organização. Neste sentido, o objetivo deste estudo é analisar como pode ser estruturado um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem para o cargo de assistente administrativo de uma entidade de previdência complementar de Florianópolis. Caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa. Inicialmente foi analisado o documento que trata das diretrizes de treinamento e desenvolvimento da organização e foram entrevistadas a coordenadora de Gestão de Pessoas e a analista de Educação, a fim de que complementassem as informações do documento, onde se pode descrever como ocorre este processo na organização. Na sequência, foi analisada a descrição do cargo de assistente administrativo da organização e entrevistadas as atuais ocupantes do cargo. A análise dessas entrevistas possibilitou conhecer a realidade do cargo no que diz respeito às atividades executadas e ao processo de treinamento e desenvolvimento ao qual são submetidas às ocupantes. Posteriormente, a realidade do cargo de assistente administrativo e a descrição do processo de treinamento e desenvolvimento foram analisadas e a partir delas elencados os pontos positivos e negativos do processo atual de treinamento e desenvolvimento da organização. Por fim, o resultado do estudo foi a elaboração da proposta de um plano de treinamento e desenvolvimento para o cargo de assistente administrativo da organização, considerando os pontos negativos e positivos elencados no plano atual e a prática de trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento de competências.

Palavras Chave: Treinamento e Desenvolvimento, Trilhas de Aprendizagem, Assistente Administrativo.

ABSTRACT

The development of people in organizations is usually associated with formal training actions, which restrict the individual at compulsory courses related only to the post activities, regardless of their aspirations, needs and learning characteristics, as if all were equal in these aspects. The learning tracks emerge in this scenario as a teaching alternative, to develop skills in a continuous and integrated manner to the expectations of the organization. In this sense, the objective of this study is to analyze how it can be structured a training and development plan through learning tracks for the post of administrative assistant in an entity of supplementary pension fund of Florianópolis. It is characterized as a qualitative research. Initially was analyzed the document that deals with the guidelines of entity's training and development and were interviewed the coordinator of Personnel Management and the analyst of Education in order to supplement the information from the document, where was described how occurs this process in entity. Following, was analyzed the job description of administrative assistant of the entity and interviewed the current occupants of this post. The analysis of these interviews made it possible to know the reality of the post with regard to the activities performed and the training and development process to which post occupant is subjected. Subsequently, the reality of the post of administrative assistant and a description of the training and development process were analyzed and from them listed the positives and negatives points of the current process of training and development of the organization. Finally, the result of the study was the preparation of the proposal for a training and development plan for the post of administrative assistant of the organization, considering the negative and positive points listed in the current plan and the practice of learning paths to the development of skills.

Key Words: Training and Development, Learning Tracks, Administrative Assistant.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - CHA.....	20
Figura 2 – Etapas do Processo de Treinamento.....	25
Figura 3 – Curva de aprendizagem.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas do plano de treinamento e desenvolvimento de entidade de previdência complementar de Florianópolis.	12
Quadro 2 – Níveis de análise das necessidades de treinamento.	27
Quadro 3 – Aspectos fundamentais na programação de treinamento.	29
Quadro 4 – Relação dos sujeitos da pesquisa com os objetivos específicos.	45
Quadro 5 – Coleta de dados para atingimento dos objetivos específicos.	47
Quadro 6 - Formulário de avaliação do curso.	56
Quadro 7 – Formulário de avaliação do curso.	57
Quadro 8 – Formulário de avaliação de eficácia.	57
Quadro 9 – Missão do cargo de assistente administrativo.	59
Quadro 10 – Responsabilidades do cargo de assistente administrativo.	59
Quadro 11 – Descrição das atividades executadas no cargo.	60
Quadro 12 – Capacitação para o exercício das atividades.	61
Quadro 13 – Facilidades e dificuldades na execução das atividades.	62
Quadro 14 – Frequência de treinamentos.	63
Quadro 15 – Métodos de treinamento.	64
Quadro 16 – Adequação dos treinamentos as necessidades individuais.	64
Quadro 17 – Opinião das ocupantes do cargo na construção dos treinamentos.	65
Quadro 18 – Possibilidade de capacitação no longo prazo.	66
Quadro 19 – Resumo pontos positivos e pontos negativos.	72
Quadro 20 – Dados da análise das operações e tarefas.	76
Quadro 21 – Responsabilidades do cargo e opções de aprendizagem disponíveis.	78
Quadro 22 – Exemplo de necessidade de aperfeiçoamento identificada.	79
Quadro 23 – Planejamento de treinamento para Aperfeiçoar o Desempenho Atual.	81
Quadro 24 – Formulário de avaliação do curso para método autoinstrucional.	83
Quadro 25 – Formulário de avaliação do curso para método com instrutor.	83
Quadro 26 – Formulário de avaliação de resultados finais.	85
Quadro 27 – Áreas de atuação da entidade e opções de aprendizagem disponíveis.	87
Quadro 28 – Estimativa de cronograma.	89
Quadro 29 – Exemplo 1 de Custo.	90
Quadro 30 - Exemplo 2 de Custo.	90

SUMÁRIO

1	SUMÁRIO EXECUTIVO	10
2	INTRODUÇÃO	11
2.1	DIAGNÓSTICO INICIAL DO PROBLEMA IDENTIFICADO NA ENTIDADE E CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA ESTUDADA	11
2.2	OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
2.2.1	Objetivo Geral	14
2.2.2	Objetivos Específicos.....	15
2.3	JUSTIFICATIVA	41
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
3.1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS	16
3.2	COMPETÊNCIAS	19
3.3	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	22
3.3.1	Processo de Treinamento	25
3.3.1.1	Diagnóstico	25
3.3.1.2	Planejamento e Programação	28
3.3.1.2.1	Trilhas de Aprendizagem	30
3.3.1.3	Execução	35
3.3.1.4	Avaliação	37
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
4.1	CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO	43
4.2	SUJEITOS DA PESQUISA	45
4.3	COLETA DE DADOS	46
4.4	ANÁLISE DOS DADOS	48
4.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	49
5	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	50
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE	50
5.2	DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ..	51
5.2.1	Levantamento das Necessidades de Aperfeiçoamento Profissional.....	52
5.2.2	Aprovação do Plano	53
5.2.3	Comunicação e Divulgação aos Envolvidos	54
5.2.4	Execução do treinamento.....	54
5.2.5	Acompanhamento do Plano.....	56

5.2.6	Consolidação dos Resultados	57
5.3	A REALIDADE DO CARGO DE ASSISTENTE ADMINISTRATIVO.....	59
5.4	PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	67
5.4.1	Pontos Positivos	67
5.4.2	Pontos Negativos.....	69
5.4.3	Resumo dos Pontos Positivos e Pontos Negativos.....	72
6	PROPOSTA DE AÇÃO.....	74
6.1	PROPOSTA DE UM PLANO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO POR MEIO DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM	74
6.1.1	Necessidade de Aperfeiçoar o Desempenho Atual	74
6.1.1.1	<i>Diagnóstico.....</i>	75
6.1.1.2	<i>Planejamento</i>	77
6.1.1.3	<i>Execução.....</i>	81
6.1.1.4	<i>Avaliação</i>	82
6.1.1.4.1	Avaliação do Curso	82
6.1.1.4.2	Avaliação de Aprendizado	84
6.1.1.4.3	Avaliação do Comportamento e Valores	84
6.1.1.4.4	Avaliação dos Resultados Finais.....	85
6.1.2	Interesse em Ampliar Competências por Áreas da Entidade	86
6.1.3	Consolidação de Resultados	88
6.2	RESULTADO ESPERADO	88
6.3	CRONOGRAMA.....	89
6.4	ORÇAMENTO	89
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
7.1	SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS	94
	REFERÊNCIAS	95
	APÊNDICE A	99
	APÊNDICE B.....	100
	ANEXO A.....	101
	ANEXO B.....	102
	ANEXO C.....	103
	ANEXO D.....	104
	ANEXO E – CASO PARA ENSINO	105

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Localizada na cidade de Florianópolis, a entidade de previdência complementar estudada nesta pesquisa atua no setor terciário da economia, no ramo de serviços, oferecendo e administrando a mais de onze anos planos de previdência complementar para um público específico a nível nacional. A organização conta com o cargo de assistente administrativo, cargo inicial na hierarquia da entidade, possível de ocupação em todos os departamentos existentes. As ações de treinamento e desenvolvimento voltadas aos funcionários desta organização, inclusive para o cargo de assistente administrativo, contam com um documento interno que especifica suas diretrizes e define essas ações como de “repassa de conhecimento para atender demandas da organização e que visam desenvolver as habilidades específicas para o desempenho da função profissional.” Não fica evidenciado que nestas ações exista uma sintonia entre os anseios pessoais e profissionais dos funcionários e as estratégias da organização.

Neste sentido, verifica-se a oportunidade de criação de um plano de treinamento e desenvolvimento que desenvolva competências para os ocupantes do cargo citado por meio das trilhas de aprendizagem, uma vez que trilhas, de acordo com Freitas (2002) são “caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional” e representam a harmonização dos desejos e necessidades das pessoas e da empresa.

Portanto, o objetivo deste estudo é o de analisar como pode ser estruturado um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem para o cargo de assistente administrativo de uma entidade de previdência complementar de Florianópolis. Para tanto, conta com os objetivos específicos de descrever o processo de treinamento e desenvolvimento utilizado atualmente na organização; conhecer a realidade do cargo de assistente administrativo; verificar os pontos positivos e negativos do treinamento e desenvolvimento utilizado atualmente na organização, e; propor um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem para o cargo de assistente administrativo da organização.

As ações a serem propostas dizem respeito à potencialização dos pontos positivos e na correção dos pontos negativos encontrados no plano de treinamento e desenvolvimento atual da organização, levando em consideração a prática das trilhas de aprendizagem, com o intuito de desenvolver competências nos ocupantes do cargo.

2 INTRODUÇÃO

Serão apresentados neste capítulo o diagnóstico inicial do problema identificado na organização e a contextualização da temática estudada, à questão de partida, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa deste estudo.

2.1 DIAGNÓSTICO INICIAL DO PROBLEMA IDENTIFICADO NA ENTIDADE E CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA ESTUDADA

A organização objeto de estudo deste trabalho fica localizada na cidade de Florianópolis. Atua no setor terciário da economia, no ramo de serviços, oferecendo e administrando a mais de onze anos planos de previdência complementar e coberturas de risco para associados de cooperativas de crédito a nível nacional. Por este motivo, não possui fins lucrativos, pois está vinculada a estas cooperativas e caracteriza-se como uma Entidade Fechada de Previdência Complementar (EFPC), pois seus planos de previdência não são ofertados para o público em geral, somente para públicos específicos.

Com relação a seus colaboradores, conta atualmente com sessenta, desde estagiários aos contratados. Assim que admitidos na organização, todos os colaboradores participam do Plano de Integração e Capacitação Inicial, que prevê que estes leiam os códigos de ética e conduta da organização, a fim de que tomem conhecimento de seus direitos e deveres enquanto colaboradores e das regras de comportamento e convivência existentes. Além disso, conhecem cada um dos setores, com o propósito de se familiarizarem e conversarem com seus representantes para ter uma ideia geral das atividades ali executadas.

O Plano de Integração e Capacitação Inicial possui um roteiro pré-definido para todos os novos funcionários, já as ações de treinamento e desenvolvimento realizadas ao longo das carreiras dos colaboradores na organização são personalizadas a cada um deles visando o aperfeiçoamento profissional. Ambos têm suas diretrizes documentadas em rede interna e podem ser acessadas por todos os colaboradores. O documento que contempla as diretrizes das ações de treinamento e desenvolvimento prevê que seja construído um plano de treinamento e desenvolvimento e determina que a área responsável por isto é a de Gestão de Pessoas (GP) e o responsável pela execução é o setor de Educação. O Plano é construído e executado semestralmente e as ações nele previstas são denominadas pela organização como de aperfeiçoamento profissional.

O plano possui seis etapas, descritas brevemente no quadro um:

Quadro 1 - Etapas do plano de treinamento e desenvolvimento de entidade de previdência complementar de Florianópolis.

Etapas	Consiste em
Levantamento das Necessidades de Aperfeiçoamento Profissional	Identificação de necessidades e confronto com a avaliação de desempenho.
Aprovação do Plano	Realização de orçamento e aprovação da Diretoria.
Comunicação e Divulgação aos Envolvidos	Formalização aos envolvidos.
Definição de Responsabilidades e Execução	Definição de atribuições na execução do plano.
Acompanhamento do Plano	Avaliação do curso e verificação de eficácia.
Consolidação dos Resultados	Compilação dos resultados e apresentação a Diretoria.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A sobrevivência e o crescimento das empresas nos dias de hoje dependem das formas que estas encontram para se diferenciar dentro da área que atuam e estão atrelados a um mercado cada vez mais competitivo. Neste cenário, é sensato aderir a processos voltados às pessoas, em especial por meio da preparação do capital humano denominada de TeD - treinamento e desenvolvimento (MARCHI et al. 2013). De acordo com Maldaner et. al (2010), o capital humano é o principal patrimônio de uma organização e determina o seu valor de mercado, portanto, o investimento em treinamento e desenvolvimento das pessoas deve ser intenso para que estas contribuam para o desenvolvimento do negócio.

Snell e Bohlander (2010) acreditam que por meio do TeD os funcionários podem aumentar a qualidade de seus trabalhos e tornarem-se aptos a ocupar novas posições, inclusive em diferentes níveis na empresa. Segundo Marras (2009), o treinamento é um processo de curto prazo que visa o repasse ou reciclagem de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas diretamente a execução ou otimização de tarefas, enquanto o desenvolvimento possibilita uma macrovisão do negócio, preparando o indivíduo para o médio e longo prazo. A aplicação simultânea de conhecimentos, habilidades e atitudes no ambiente profissional representa a competência de um indivíduo (LE BOTERF, 1999 apud FREITAS e BRANDÃO, 2006).

No entanto, historicamente o desenvolvimento profissional nas organizações é associado a ações formais de treinamento, muitas vezes esporádicas e separadas do contexto no qual os resultados organizacionais são obtidos. Um exemplo disto são as grades de treinamento, que são conjuntos de ações de aprendizagem, normalmente restritas a cursos

formais e vinculadas apenas ao exercício de um cargo, aos quais são submetidos em caráter obrigatório aqueles que desempenham certa função ou que aspiram à determinada posição na empresa (FREITAS, 2002).

Boog (2001) afirma que enquanto não houver uma orientação que encaminhe as ações de treinamento para um contexto pleno e permanente de desenvolvimento do pessoal, de nada valerão planos de capacitação ou outros que queiram resolver problemas da empresa. Não basta qualificar um funcionário para o bom desempenho de suas funções, afirmam Silva e Fernandes (1999), é preciso considerar que ele tem que se identificar com o trabalho que executa e com os propósitos e estratégias da organização.

Conforme Freitas e Brandão (2006), muitas vezes o caráter de obrigatoriedade com que as empresas submetem as pessoas a cursos faz parecer que todos são iguais no que se refere a motivação, objetivos de carreira, aspirações e competências e demonstra o controle exercido pela empresa no desenvolvimento de seus funcionários. “Seria mais motivador, produtivo e prazeroso, se o empregado pudesse eleger, dentre diversas opções de aprendizagem disponíveis, a mais adequada para si (LE BOTERF, 1999 apud FREITAS e BRANDÃO, 2006)

Neste contexto, surgem as trilhas de aprendizagem ou trilhas de desenvolvimento profissional, como uma alternativa as tradicionais grades de treinamento e como uma estratégia de aprendizagem que visa o desenvolvimento de competências e que considera “o indivíduo como parte de um contexto mais amplo, que extrapole as delimitações do cargo” (FREITAS e BRANDÃO, 2006, p. 06). De acordo com Freitas (2002), a trilha de aprendizagem de um indivíduo deve ser concebida integrada ao seu planejamento de carreira, considerando o desempenho que a organização espera dele e também suas aspirações profissionais, as competências que já possui e aquelas que necessita desenvolver.

Retomando a problemática da entidade de previdência complementar objeto deste estudo, tem-se o cargo de assistente administrativo, cargo inicial na hierarquia da organização, possível de ocupação em todos os cinco departamentos existentes e em seus respectivos setores, visto que sua missão, definida na descrição de cargo, pode ser considerada genérica e, portanto, usável em todas as áreas da organização. Pensando no cargo citado e nas ações de treinamento e desenvolvimento praticadas, identifica-se no documento que trata do processo de treinamento e desenvolvimento que a organização caracteriza essas ações como um “repasso de conhecimento para atender demandas da organização e que visam desenvolver as habilidades específicas para o desempenho da função profissional.” Percebe-se que as ações estão vinculadas ao cargo, assim como nas formais grades de treinamento apresentadas.

Portanto, não fica evidenciado que nestas práticas haja uma consonância entre os anseios pessoais e profissionais dos funcionários e as estratégias da organização. É necessário dar às pessoas a chance de mudar a maneira como pensam e interagem, e não simplesmente obrigá-las a fazê-lo, para que assim seja possível desenvolver competências. (JUNQUEIRA, 2000). As competências, de acordo com Freitas e Brandão (2006) são resultado do uso prático de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas pelo indivíduo em qualquer processo de aprendizagem.

Neste sentido, identifica-se a oportunidade de criação de um plano de treinamento e desenvolvimento que desenvolva competências para os ocupantes do cargo citado por meio das trilhas de aprendizagem. A aprendizagem possibilita o desenvolvimento de competências, portanto, é importante que a organização elabore mecanismos que ampliem a capacidade e a velocidade de aprendizagem de seus empregados e criem um ambiente organizacional que seja estimulador da aprendizagem (FREITAS E BRANDÃO, 2006). Trilhas de aprendizagem, de acordo com Freitas (2002) são “caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional”. Ainda conforme a autora, trilhas possibilitam que cada pessoa determine seus interesses e o que deseja alcançar em sua carreira e faz com que possa contar com orientações da empresa para isto (FREITAS, 2002).

Tendo em vista os fundamentos citados e a problemática identificada na organização de previdência complementar da cidade de Florianópolis, constitui-se como questão de partida deste trabalho: **Como pode ser estruturado um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem para o cargo de assistente administrativo de uma entidade de previdência complementar de Florianópolis?**

2.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O presente estudo será realizado para que o objetivo geral e os objetivos específicos a seguir apresentados possam ser alcançados.

2.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral analisar como pode ser estruturado um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem para o cargo de assistente administrativo de uma entidade de previdência complementar de Florianópolis.

2.2.2 Objetivos Específicos

Com o intuito de atingir o objetivo geral do trabalho, serão satisfeitos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o processo de treinamento e desenvolvimento utilizado atualmente na organização;
- b) Conhecer a realidade do cargo de assistente administrativo;
- c) Verificar os pontos positivos e negativos do treinamento e desenvolvimento utilizado atualmente na organização;
- d) Propor um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem para o cargo de assistente administrativo da organização.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo a seguir abordará as seguintes temáticas: administração de recursos humanos e gestão de pessoas, tendo como principal autor Gil (2014); treinamento e desenvolvimento, seus conceitos, etapas e a noção de competências, tendo como principais autores Boas e Andrade (2009), Marras (2009) e Snell e Bohlander (2010) e novamente Gil (2014); e tratará sobre as trilhas de aprendizagem, tendo as principais contribuições dos autores Freitas (2002) e Freitas e Brandão (2006).

3.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

A expressão Administração de Recursos Humanos passou a substituir as até então utilizadas no âmbito das organizações, como Administração de Pessoal e Relações Industriais, em meados da década de 1960. Seu aparecimento deve-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral de Sistemas à gestão de pessoal, podendo ser entendida como a Administração de Pessoal baseada em uma abordagem sistêmica (GIL, 2014).

Já nos anos 1980, conforme Albuquerque (2002), a literatura internacional trouxe a tona à expressão Administração Estratégica de Recursos Humanos, vinda de diferentes aspectos, seja das críticas ao papel burocrático e das fraquezas percebidas na área, ou pelas pressões internas e externas que mostram a natureza estratégica de recursos humanos. Marras (2009) define que a Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) busca por meio de suas intervenções alcançar o objetivo fundamental de aperfeiçoar os resultados finais de uma empresa e garantir a qualidade dos talentos que dela fazem parte.

Existem duas estratégias básicas de recursos humanos, segundo Albuquerque (2002): a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Na primeira os empregados são vistos como números e fator de produção, os quais têm suas funções bem desempenhadas somente mediante ordens e controle. Ao contrário, na segunda estratégia, os indivíduos são considerados parceiros no trabalho, os quais as empresas devem investir supondo que o comprometimento destes está ligado com o aumento de desempenho.

A real função da AERH, de acordo com Marras (2009), é de assessorar a cúpula da empresa em questões relacionadas a qualidade dos talentos que compõem a organização, ao

desenvolvimento individual e organizacional, as políticas de manutenção do RH, a produtividade e a qualidade total.

Também na década de 1980, desafios de natureza ambiental e organizacional foram enfrentados, como a globalização da economia, evolução das comunicações e desenvolvimentos tecnológicos, em que muitas empresas não se ajustaram e outras foram submetidas a experiências como a terceirização e o enxugamento dos níveis hierárquicos. Os resultados foram dramáticos para o pessoal e trouxeram a tona, somados a nova concepção dos indivíduos nas organizações, questionamentos acerca da forma como vinha sendo desenvolvida a administração de recursos humanos nas organizações, a começar pela terminologia utilizada (GIL, 2014).

A expressão Administração de Recursos Humanos é restritiva e provoca a impressão de que aqueles que trabalham na organização são apenas recursos, equiparados aos recursos financeiros e materiais. Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas e tendem a ser consideradas parte do capital da empresa (GIL, 2014).

Portanto, a mudança da nomenclatura vai além da simples tentativa de renovar a já desgastada ideia de administração de recursos humanos, mas tem a intenção maior de destacar o caráter da gestão e seu foco de atenção às pessoas. Enquanto administrar recursos humanos significava aperfeiçoar sua produtividade, hoje o papel do homem no trabalho vem se transformando e suas características mais especificamente humanas, como o saber, a intuição e a criatividade, vem sendo valorizadas, fazendo com que as empresas reconheçam que se relacionam com pessoas e não com recursos (FISCHER, 2002).

Logo, surge o conceito de Gestão de Pessoas, que Gil (2014, p. 17) conceitua como “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.” Segundo o autor, a expressão trata-se de uma evolução de áreas do passado, como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos e é semelhante a outras que vem popularizando-se, como, por exemplo, Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano (GIL, 2014).

Já Fischer (2002), compreende o modelo de gestão de pessoas como a forma pela qual uma empresa gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho. Para isso, organiza sua estrutura contemplando estratégias, políticas e práticas e busca por meio destes implementar diretrizes e orientar os estilos de atuação dos gestores em sua relação com os trabalhadores.

A Gestão de Pessoas é a responsável por humanizar as empresas, de acordo com Miranda e Miranda (2009) e se caracteriza, pela participação, capacitação, envolvimento e

desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, que são as pessoas que a compõem. Tem grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio profissional, que é tido como colaborador para adquirir os resultados esperados.

Em outras palavras, a gestão de pessoas reconhece o empregado como o seu parceiro mais íntimo, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes e assim como estes o empregado dispõe-se a investir na organização, à medida que obtém retorno satisfatório (GIL, 2014).

Fischer (2002) afirma estarem enganados aqueles que acreditam que no mundo da informação, da eletrônica, da intangibilidade, do *fast food* e da competitividade acentuada, o comportamento humano perderia espaço e importância. Ao contrário disso, o que se vê é que os negócios mais presentes nesse contexto são aqueles que se tornam mais dependentes do comportamento humano. A participação da área de gestão de pessoas no processo de elaboração da estratégia da empresa como um todo é de vital importância (MAILLARO, 2008).

A relevância que o comportamento das pessoas assumiu nas organizações fez com que a preocupação com sua gestão ganhasse espaço cada vez maior na teoria organizacional. É nesse âmbito que ganha força o conceito de modelo de gestão de pessoas estratégico, que orienta sua missão em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização (FISCHER, 2002).

Segundo Albuquerque (2002), como forma de tornar o processo desta estratégia mais interativo e contínuo, a participação mais ampla de colaboradores de diferentes níveis da organização é adotada, estimulando a comunicação, o aprendizado e o comprometimento. A gestão estratégica de pessoas representa um dos principais diferenciais que as organizações possuem como meio de atingir níveis diferenciados de competitividade e posicionamento em seus mercados de atuação. Por este motivo, buscam planejar e gerir de forma organizada as pessoas, processos, políticas, relações, papéis, responsabilidades, entre outros aspectos inerentes a empresa (DOMENEGHETTI, 2013).

Eboli (2002) apresenta a pesquisa RH 2010, concluída em 2001 pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep), sob a coordenação dos professores André Fischer e Lindolfo Albuquerque, realizada com professores, consultores, diretores de RH e formadores de opinião em geral. A pesquisa aponta os desafios estratégicos mais mencionados para gestão de pessoas nos próximos anos: atrair, capacitar e reter talentos, gerir competências, gerir conhecimento e formar o perfil de profissional demandado pelo setor. Com relação às

principais tendências de mudanças em gestão de pessoas, as mais citadas na pesquisa foram: autodesenvolvimento, comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais, a educação corporativa, a gestão de competências e a gestão do conhecimento.

A pesquisa evidencia o quanto a questão de treinamento e desenvolvimento ganhou força em relação às outras práticas de Recursos Humanos. Por meio dos resultados obtidos verifica-se que estão voltados no mesmo sentido, apontando a necessidade das empresas desenvolverem seus talentos e suas competências para que possam aumentar a competitividade e obter melhores resultados nos negócios (EBOLI, 2002).

Neste contexto, as trilhas de aprendizagem são uma alternativa apropriada para o posicionamento estratégico de gestão de pessoas, uma vez que oferecem diversas opções ao indivíduo de se capacitar, assim como lhe confere autonomia para escolher a forma mais apropriada às suas necessidades e conveniências, conforme Freitas e Brandão (2006). Além disso, estabelece uma parceria entre empresa e empregado, onde cada uma das partes assume sua parcela de responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento de competências (FREITAS, 2002).

3.2 COMPETÊNCIAS

Num ambiente empresarial cada vez mais competitivo, Boas e Andrade (2009) afirmam que é preciso que cada organização busque a melhor forma de se diferenciar e sobreviver no mercado, em especial investindo em tecnologia, em conhecimentos e em pessoas. Para Fleury (2002), o cenário cada vez mais globalizado que cerca as empresas traz a necessidade de que estas possuam suas visões estratégicas bem definidas, a fim de se posicionarem no presente e no futuro. Neste contexto surge a gestão por competências, que tem como objetivo melhorar o desempenho global da organização por meio do fomento do desempenho individual dos funcionários (BOAS E ANDRADE, 2009).

O conceito de competências foi discutido inicialmente na área de direito, segundo Brito et al. (2013) e dizia respeito à capacidade de apreciar e julgar certas questões. Com o tempo, a noção de competência se expandiu, passou a ser frequentemente usada no meio organizacional e foi adquirindo várias conotações, por vezes sendo utilizada de diferentes maneiras (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001; BRITO et al., 2013).

As competências podem ser classificadas como individuais ou organizacionais (BOAS E ANDRADE, 2009; FLEURY, 2002). As competências individuais, segundo Boas e

Andrade (2009), também conhecidas como competências humanas ou profissionais, dizem respeito as características que o indivíduo deve ter para ajudar a organização na concretização de seus objetivos, funcionando como um suporte para as competências organizacionais. Elas representam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o CHA dos indivíduos ou das equipes de trabalho e que geram diferencial competitivo na empresa (BOAS E ANDRADE, 2009). Segundo Brito et al. (2013), o entendimento do CHA iniciou em 1973, vindo de uma proposta de uso de testes de competências feita por McClelland, e é uma ideia difundida até os dias de hoje.

Eboli (2002) reforça essa ideia e apresenta as definições dos três fatores básicos que envolvem competências, conforme figura 1:

Figura 1 - CHA

C Conhecimentos	Consiste no conhecimento e compreensão de conceitos e técnicas – Saber.
H Habilidades	Aptidão e capacidade de realizar tarefas associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo – Saber fazer.
A Atitudes	Postura e modo por meio do qual as pessoas agem e procedem em relação aos fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente – Saber ser.

Fonte: Eboli (2002), adaptado pela autora, 2016.

Em outras palavras, Boas e Andrade (2009) também definem conhecimentos, habilidades e atitudes. Para os autores o conhecimento é o saber acumulado do indivíduo, ou seja, as informações necessárias para a realização de alguma atividade. As habilidades são a aplicação produtiva do conhecimento, dizem respeito a capacidade de utilização de equipamentos e ferramentas de trabalho. Finalmente, as atitudes se referem à conduta e maneira que o indivíduo se porta em relação ao trabalho, as situações e as pessoas. Essas três características refletem em um determinado desempenho profissional, gerando resultados e impactos positivos ou negativos na organização (BOAS E ANDRADE, 2009).

Para Fleury (2002, p. 55), a competência individual se define como um “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico a organização e valor social ao indivíduo”.

Segundo a autora, esta definição também pode ser expressa por meio do conjunto de sete saberes (FLEURY, 2002):

- Saber agir: saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir;
- Saber mobilizar: saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles;
- Saber comunicar: compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros;
- Saber aprender: trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e proporcionar o desenvolvimento dos outros;
- Saber comprometer-se: saber engajar-se com os objetivos da organização;
- Saber assumir responsabilidades: ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações e ser, por isso, reconhecido;
- Ter ótica estratégica: conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Outra noção importante sobre competência individual é traga por Dutra (2008), que a considera como uma entrega esperada das pessoas, ou seja, aquilo que a pessoa realmente deseja entregar e que é essencial para a organização.

Resultado da competência individual somada a outros recursos empresariais surge a competência organizacional (BOAS E ANDRADE, 2009), que é inerente a organização com um todo (FREITAS E BRANDÃO, 2006). A noção de competência ganhou destaque no meio organizacional por meio do conceito de *core competence*, ou competências essenciais, formulado por Prahalad e Hamel (1990 apud BOAS E ANDRADE, 2009). Para os autores, as competências organizacionais compõem um conjunto de recursos na forma de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores da organização. Por meio desse conjunto, segundo Fleury (2002), é possível combinar, misturar e integrar os vários recursos da empresa e criar valor percebido e vantagem competitiva.

Conforme Boas e Andrade (2009) pode-se trabalhar com quatro tipos de competências organizacionais:

- Diferenciais: tratam-se das competências estratégicas, que estabelecem a vantagem competitiva. Contam com um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus objetivos e de fazer o diferencial no mercado;
- Essenciais: são as competências mais importantes para o sucesso do negócio e que devem ser percebidas pelos clientes;

- Básicas: as necessárias para manter a organização funcionando. Estimulam o clima de produtividade, uma vez que são percebidas internamente;
- Terceirizáveis: que não estão ligadas a atividade fim da organização e que podem ser repassadas a fontes externas com maior competência e valor agregado.

Para Dutra (2008), ao somar esforços individuais e organizacionais é possível perceber um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, as preparando para enfrentar novas situações pessoas e profissionais, dentro da empresa ou fora dela. As pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a para enfrentar novos desafios.

3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Desde o início do século XX, devido à influência da Escola Clássica da Administração, existe a preocupação com o desenvolvimento de programas de treinamento de pessoal. O homem era visto na época como um ser que trabalhava unicamente em troca de dinheiro, sem identificação com a organização, portanto, o treinamento era uma forma de prepara-lo para atingir altos índices de produtividade. Com o advento da escola das Relações Humanas, os treinamentos passaram a considerar os aspectos psicossociais do indivíduo, abrangendo questões relativas ao relacionamento interpessoal e a integração do indivíduo na organização (GIL, 2014).

A adoção do enfoque sistêmico, na década de 1960, na Administração de Recursos Humanos tornou o treinamento um de seus sistemas básicos. Assim, segundo Gil (2014, p. 119) passou a

“(...) envolver todas as atividades voltadas para o suprimento das carências de indivíduos ou grupos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, com vista em desempenhar as tarefas necessárias para alcançar objetivos da organização.”

Ou seja, deu destaque a necessidade de desenvolver os três fatores básicos de competências e considerou isto necessário para o alcance dos propósitos de uma organização (GIL, 2014).

Outro conceito de treinamento, dado por Foltran (2012), o define como um processo cíclico que busca repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes continuamente visando desenvolver qualidades nas pessoas, tornando-as mais produtivas para que contribuam melhor para alcance dos objetivos organizacionais.

Para Volpe e Lorusso (2009), treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos dentro de uma instituição organizacional, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos.

Para Moraes (2015) treinamento é um processo que auxilia o funcionário na obtenção de eficiência em seu trabalho no presente ou no futuro, por meio de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

Além dos objetivos específicos de treinamento já citados, os quais Marras (2009) corrobora, o autor cita também os objetivos genéricos, elencados a seguir:

- Aumento direto da produtividade: ações mais precisas e corretas devido ao treinamento gerarão melhorias nos resultados do trabalho;
- Aumento direto da qualidade: qualidade do trabalho proporcional ao conhecimento adquirido pelo trabalhador;
- Incentivo motivacional: oportunidade ao trabalhador de ser eficiente e eficaz, o que é desejo nato do ser humano e, portanto, serve como fator de motivação;
- Otimização pessoal e organizacional: somados os objetivos anteriores, atinge-se a satisfação pessoal e profissional;
- Atendimento de exigências das mudanças: treinamento como ferramenta de enfrentamento as mudanças possíveis no ambiente que cerca a organização.

Entende-se que os objetivos genéricos estão correlacionados com os objetivos específicos, ou seja, uma vez atingido os objetivos específicos de treinamento espera-se que os genéricos sejam uma consequência.

Com relação ao desenvolvimento, Marras (2009) destaca que, embora possua características e técnicas em comum com o treinamento, persegue um objetivo diferenciado. “O treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macro visão do *business*, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos” (MARRAS, 2009, p. 167).

De acordo com Gil (2014), o desenvolvimento não se limita a proporcionar aos indivíduos conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas, tem como objetivo dar a eles à formação básica para que transformem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos para ficarem melhores naquilo que já fazem.

Segundo Marras (2009) o desenvolvimento busca despertar potencialidades, tanto que o que importa na escolha dos participantes de um programa de desenvolvimento não é o título do cargo, é o nível de talento dos indivíduos potencialmente aptos, com características pessoais que estimulem a empresa a investir em seu desenvolvimento. Marras (2009) afirma ainda que é preciso gerenciar de forma conjunta os interesses da organização e pessoais do indivíduo, dando atenção e sensibilidade ao projeto de vida individual do empregado e levando em consideração o planejamento estratégico da empresa.

Além da conceituação de treinamento e desenvolvimento, Gil (2014) conceitua outras atividades no âmbito da Gestão de Pessoas, como:

- Educação: Processo de desenvolvimento de capacidade física, intelectual e moral que visa a melhor integração do ser humano. Pode falar-se em educações específicas, como religiosa, artística, cívica, profissional, etc;
- Educação profissional: Uma das mais importantes é voltada para o mundo do trabalho. Reunidas, suas atividades dão origem a processos como os de formação, treinamento e desenvolvimento profissional;
- Formação: Processo que busca proporcionar a qualificação necessária para o desempenho de determinada atividade;
- Treinamento: Conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Envolve ações de curto prazo, orientadas para o presente, que visam ampliar as competências das pessoas de desempenhar as atividades inerentes ao seu cargo;
- Desenvolvimento: Conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos ocupados visto serem orientadas para o futuro, buscando proporcionar oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Foca nas posições a serem ocupadas futuramente na organização e nos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários por parte de seus ocupantes.

Mesmo que visíveis às diferenças entre treinamento, desenvolvimento e outros processos direcionados a capacitação, todos eles são processos voltados à aprendizagem, que significa mudança no comportamento das pessoas, por meio da incorporação de novas competências, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes (GIL, 2014).

3.3.1 Processo de Treinamento

Um programa de treinamento deve responder a cinco questionamentos, segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006): por que treinar, em que treinar, quem treinar, como treinar e quando treinar.

Para tanto, existe um processo de treinamento, que de acordo com Marras (2009), é dividido em quatro etapas, conforme figura 2:

Figura 2 – Etapas do Processo de Treinamento.



Fonte: Marras, 2009, p. 150.

Gil (2014) ratifica as quatro etapas propostas por Marras (2009), no entanto as visualiza como subsistemas do treinamento e usa a nomenclatura de prescrição ao invés de programação, conforme a seguir:

- Diagnóstico: visa identificar as necessidades de treinamento;
- Prescrição: propõe a elaboração de um plano eficaz para suprir as carências;
- Execução: leva a prática o plano de treinamento;
- Avaliação: verifica em que medida os objetivos do treinamento foram alcançados.

As etapas ou subsistemas de treinamento são apresentados detalhadamente a seguir:

3.3.1.1 Diagnóstico

“O diagnóstico da situação representa o levantamento e a análise que dão subsídio ao plano de treinamento” (MARRAS, 2009, p. 150). Nesta etapa, segundo Marras (2009) duas perguntas devem ser respondidas: quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido. Para isto, deve ser realizada uma análise comparativa entre o perfil do trabalhador e as exigências da organização, ou seja, comparam-se os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) solicitados pelo cargo e os que o indivíduo possui. Isto é feito por meio do Levantamento das

Necessidades de Treinamento (LNT), passo importante na etapa de diagnóstico do processo, de onde partem as demais ações do ‘que’ e ‘como’ fazer. O objetivo principal destaca Boog (2006), é eliminar a diferença entre eficiência atual e o nível de eficiência desejada, ou seja, determinar onde está o CHA do trabalhador e onde ele deve chegar.

Segundo Marras (2009), uma organização é dinâmica, ou seja, vive em constante mutação, portanto, o LNT deve ser um programa contínuo que diagnostique em tempo hábil toda e qualquer mudança que se fizer necessária. O LNT deve ser construído considerando pressupostos teóricos e metodológicos. Os pressupostos teóricos consideram as seguintes questões (MARRAS, 2009):

- O processo de treinamento envolve mudanças, portanto resistências são naturais ao longo do seu desenvolvimento;
- O ambiente interno e o ambiente externo devem ser considerados com cuidado devido a interação constante da organização com eles;
- Importante levar em conta além do interesse da organização sempre que possível o do trabalhador;
- Relevante refletir sobre as consequências do treinamento nos interesses intra e interdepartamentais, que possam transformar traços culturais já estabelecidos na organização;
- O treinamento deve ser um programa de investimento e não de despesa, que deve ser representado pelo retorno do investimento, comparando os resultados do pré e pós treinamento.

Tão relevantes quanto os pressupostos teóricos, os pressupostos metodológicos devem levar em conta o cenário organizacional completo, conforme Marras (2009), geralmente sob três dimensões: a estrutura geral da organização, a tarefa e o indivíduo. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) e Snell e Bohlander (2010) apresentam estas mesmas dimensões como níveis de análise de necessidade de treinamento, conforme quadro dois:

Quadro 2 – Níveis de análise das necessidades de treinamento.

Análise organizacional	Análise das operações e tarefas	Análise individual e por equipes
Envolve um estudo da empresa como um todo, suas estratégias, seus objetivos, seus recursos e a distribuição destes, e o ambiente socioeconômico e tecnológico que a organização está inserida. Fatores como força de trabalho, planejamento organizacional, clima interno, características dos empregados, entre outros são analisados a fim de avaliar os custos envolvidos e os benefícios do treinamento. Exige dos profissionais que a operam uma visão holística da organização.	Focaliza os requisitos dos cargos, definindo os conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos a serem desenvolvidos. Uma análise dos cargos, dividindo as atividades executadas é utilizada para verificar seus requisitos.	Verifica se as pessoas são adequadas às necessidades da organização, examinando seus potenciais de crescimento, procurando identificar eventuais problemas de desempenho possíveis de correção pelo treinamento. Os principais meios de colher informações são: entrevistas com gerentes, questionários, observação direta da execução das tarefas, solicitações de gestores e resultados da avaliação de desempenho.

Fonte: Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), Marras (2009) e Snell e Bohlander (2010), adaptado pela autora, 2016.

Dentre os meios citados para colher as informações de cunho individual e por equipes, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) apontam o questionário como o mais utilizado, mesmo que apresente inconvenientes como o atraso na devolução aos gestores e falta de visão abrangente dos requisitantes, que normalmente propõe medidas corretivas ao invés de preventivas. É comum também o uso dos resultados da avaliação de desempenho. Já a entrevista fornece uma visão mais próxima das reais necessidades, visto que trás o olhar mais crítico dos principais desafios enfrentados pelo setor, relacionando com eventuais deficiências de capacitação. A solicitação de gestores deve também ser considerada, mesmo depois do fechamento do plano de treinamento, uma vez que pode se tratar de demanda urgente e a observação direta é comumente utilizada para complemento de informações colhidas junto a gerentes.

Outras fontes que poderão expressar necessidades de treinamento são citadas por Boog (2006), como reuniões interdepartamentais, exames de empregados, modificação de trabalhos, entrevista de desligamento, pesquisa de clima organizacional, admissão de novos colaboradores, mudança de método de trabalho, movimentação de funcionário, expansão ou redução de serviços e produtos, mudanças em programas de produção, modernização de maquinário, baixa produtividade, problemas de comunicação, dificuldade de retenção de talentos, pouco interesse no trabalho, conflitos intra e interdepartamental, entre outros.

O LNT, portanto, é a pesquisa e a análise por meio da qual se identifica as carências e in experiências relacionadas ao trabalho que o trabalhador tem a oferecer e ao que empresa

necessita. Essas carências podem ser diagnosticadas em dois cenários: no reativo, quando a necessidade já existe e no prospectivo, quando o treinamento visa atingir metas futuras, atuando de forma preventiva, deste modo, deve ser um programa contínuo, presente de forma constante na organização (MARRAS, 2009).

3.3.1.2 Planejamento e Programação

Após determinadas às necessidades de treinamento, é preciso propiciar um ambiente adequado para a capacitação dos funcionários, utilizando as informações obtidas no LNT para elaborar programas de treinamento de qualidade (SNELL E BOHLANDER, 2010). O planejamento de treinamento deve organizar as prioridades entre o necessário e o possível, sendo o elo entre o que a organização deseja e o que o trabalhador precisará fazer para alcançá-la (MARRAS, 2009). Também chamado prescrição por Gil (2014), consiste na prescrição de ações após o diagnóstico das necessidades, a fim de saná-las.

De acordo com Davies (1973 apud MARRAS, 2009) o planejamento de um programa de treinamento eficaz contempla as oito etapas a seguir:

- Prescrição do treinamento: Objetivos do treinamento, comportamento inicial e final, teste e análise das tarefas;
- Análise do assunto: Desenvolve um conjunto de regras e lista de pontos de aprendizagem;
- Planejamento das táticas de ensino: Define estruturas de ensino e táticas apropriadas;
- Redação de um rascunho do curso: Minuta do curso que possa ser alterada;
- Teste com pessoas: Julgamento do curso com treinando típicos;
- Revisão do curso: Revisões e retestes até alcançar padrão aceitável;
- Produção e instalação do curso: Definição de versão final do curso com a administração;
- Validação do curso: Verifica a assimilação conseguida em termos de resultados práticos.

O planejamento, portanto, organiza as prioridades, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais. A programação do treinamento é a etapa em que são analisadas e coordenadas as ações prioritárias e necessárias para serem executados os módulos, conforme planejado (MARRAS, 2009). Para que se tenha uma programação de treinamento eficiente, eficaz e efetiva, Boas e Andrade (2009) afirmam que devem ser respondidas claramente as

seguintes perguntas: quem deverá ser treinado, como deverá ser treinado, onde deverá ser treinado, quando deverá ser treinado e por que deverá ser treinado.

Marras (2009) afirma que na idealização de um programa de treinamento alguns aspectos fundamentais devem ser observados, conforme quadro três:

Quadro 3 – Aspectos fundamentais na programação de treinamento.

Aspectos	Detalhamento
Época da aplicação	Momento, data e horários adequados.
Metodologia de aplicação	Métodos, conteúdos e recursos.
Objetivos	Resultados mensuráveis esperados ao final do programa.
Escolha do instrutor	Interno ou externo, com ou sem especialização.
Local de aplicação do módulo	Interno, externo ou <i>on the job</i> .
Escolha dos treinandos	Pessoas chave que deverão receber os conhecimentos.
Duração do módulo	Tempo necessário para a transmissão dos conhecimentos.

Fonte: Marras (2009), adaptado pela autora, 2016.

Assim como Marras (2009), Boas e Andrade (2009) também apresentam questões a serem respondidas, também relacionadas a aspectos da idealização do programa de treinamento, como: em que medida o módulo é necessário, um único módulo será capaz de suprir as necessidades ou será necessário mais de um, a necessidade é passageira ou permanente, quantos serão treinados, quais setores serão atingidos, qual a prioridade deste módulo, qual a extensão ideal para ele, é viável a relação custo-benefício do módulo, entre outras.

Um meio de responder a estes questionamentos, segundo Snell e Bohlander (2010), é no momento da concepção do treinamento focar em questões relacionadas a: objetivos instrucionais, prontidão e motivação dos treinandos, princípios de aprendizagem e características dos instrutores. Os objetivos instrucionais descrevem os conhecimentos ou habilidades a serem adquiridos e as atitudes a serem modificadas, ou seja, quais os resultados se pretende obter e quais objetivos se pretende alcançar com o treinamento. Tendo isto claro, servirá como base para a escolha de métodos e materiais instrucionais adequados. A prontidão e a motivação dos treinandos diz respeito a maturidade e experiência destes, do quanto estão conscientes da importância do treinamento para o melhor desempenho de seus trabalhos e do quanto os motiva o fato de o esforço que empregam no treinamento melhorar seus desempenhos no trabalho (SNELL E BOHLANDER, 2010).

Os princípios de aprendizagem segundo Snell e Bohlander (2010) consideram aspectos psicológicos da aprendizagem, buscando treinamentos que ajudem os funcionários a captar

novos conteúdos e entender como podem usa-los em seus dia a dia, tanto na vida profissional quanto na pessoal. Alguns princípios de aprendizagem poderão tornais mais efetivos os programas de treinamento, como o estabelecimento de metas, o uso de materiais que associe o conteúdo a questões familiares aos treinandos, o uso de imagens ou vídeos que exemplifiquem o conteúdo, a divisão do conteúdo em partes, o tempo dedicado ao treinamento, o respeito as diferenças individuais no ritmo de aprendizagem, a prática supervisionada do que foi aprendido e o feedback.

Por fim, as características dos instrutores determinam em grande parte o sucesso do treinamento. Existem algumas características desejáveis em um treinador: que tenha conhecimento pleno e interesse no assunto, que seja capaz de se adaptar ao ritmo de cada aluno, que seja sincero, que tenha senso de humor, que suas instruções sejam claras, que forneça assistência individual e que apresente entusiasmo (SNELL E BOHLANDER, 2010).

Expostos aspectos sobre a etapa de planejamento de um programa de treinamento, apresenta-se a seguir levantamento teórico acerca de trilhas de aprendizagem, método a ser considerado no planejamento de um treinando e ponto focal deste estudo.

3.3.1.2.1 Trilhas de Aprendizagem

Para que as pessoas se tornem mais produtivas e inovadoras e contribuam com a organização são necessários processos capazes de desenvolver competências. Por isso é que hoje, ao abordar os processos relacionados à capacitação, a tendência é a de falar preferencialmente em desenvolvimento de pessoas e também em educação do trabalho (GIL, 2014). A necessidade de as empresas deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, treinando apenas suas habilidades específicas é cada vez mais perceptível. A postura voltada à aprendizagem contínua e ao autodesenvolvimento é um processo de constante crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes nas empresas. Cabem então às empresas, criar um ambiente favorável para sua manifestação (EBOLI, 2002).

Fleury e Junior (2002, p. 143) entendem a aprendizagem como “um processo de mudança provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudança no comportamento da pessoa.” Sobre a temática da aprendizagem organizacional, Peter Senge (1990) citado por Fleury e Junior (2002), relata que é natural do homem a motivação a aprender, explorar e experimentar. Porém, a maioria das instituições sociais é orientada mais para controlar o individuo do que para dar a ele condições de

aprendizagem. Desta forma, acabam recompensando-os por suas obediências a padrões estabelecidos e não pelos seus desejos em aprender. Segundo Lacombe (2011), embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, é preciso considerar sempre que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida e que possuem outros vínculos além daqueles que mantem com suas organizações.

De acordo com Freitas (2002), historicamente, o desenvolvimento profissional nas empresas esteve associado a ações formais de treinamento. Empresas mais tradicionais adotavam a construção de grades de treinamento como referência para a promoção do desenvolvimento. Essas grades consistem em conjuntos de ações de aprendizagem, que normalmente se limitam a cursos formais e estão vinculados a cargos específicos, sendo obrigatórias a todos os empregados que desempenham certa função ou que aspiram determinada posição na empresa.

Torna-se cada vez mais relevante que os programas de treinamento considerem, entre outros objetos, as necessidades e aspirações do indivíduo, suas motivações e características de aprendizagem. Observa-se então, a tendência em muitas empresas de designar as atividades de capacitação de pessoal e desenvolve-las sob a ótica de desenvolvimento de recursos humanos (GIL, 2014).

Na busca por uma alternativa as tradicionais grades de treinamento, Freitas (2002) relata que surgem às trilhas de aprendizagem, uma concepção estratégica de aprendizagem que considera o indivíduo como parte de um contexto mais amplo na organização, que rompe as delimitações existentes no cargo. As trilhas de aprendizagem, afirma Cassimiro (2015), trazem um olhar mais apropriado para a análise das necessidades e anseios do indivíduo e recomendam um conjunto de soluções estruturadas mais coerentes, diversificadas e alinhadas a cada estágio de desenvolvimento, mostrando-se assim, uma resposta mais eficaz e duradoura.

De acordo com a Universidade Corporativa do Sebrae (UC Sebrae), as trilhas de aprendizagem são:

“Um conjunto integrado e sistemático de ações de desenvolvimento, que recorrem a múltiplas formas de aprendizagem, visando à aquisição e produção de conhecimentos necessários para o desenvolvimento de competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – requeridas para o desempenho dos diferentes níveis e espaços ocupacionais no dia-a-dia e que viabilizarão o alcance dos objetivos estratégicos de negócios da entidade.”

Ou seja, as trilhas de aprendizagem oferecem ao indivíduo diversas opções de capacitação, bem como autonomia para escolher as que forem mais apropriadas as suas necessidades e conveniências. Além disso, representam a harmonização dos desejos e

necessidades das pessoas e da empresa, onde cada um assume sua parcela de responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento (FREITAS, 2002). Segundo Kwasnicka (2006) conciliar interesses individuais aos organizacionais é compreender profundamente a dinâmica dos indivíduos em suas várias dimensões.

Para Mandelli (2012), as trilhas de aprendizagem agregam um nível mais elevado de satisfação ao profissional, que ganha mais autonomia dentro de seu processo de aperfeiçoamento e adquire mais controle sob sua própria carreira. No entanto, Freitas e Brandão (2006) ressaltam que embora uma de suas características seja a autonomia dado ao indivíduo, não cabe somente a ele a responsabilidade de construir essa trilha, mas também a organização dar subsídio, direcionamentos e guia-lo diante das oportunidades de aprendizagem.

Na prática, afirma Freitas e Brandão (2006), a construção de uma trilha se dá no momento em que um profissional define um curso de ação para o seu crescimento. Cada pessoa cria sua trilha a partir de suas conveniências, necessidades, ponto de partida e ponto de chegada, integrando em seu planejamento de carreira as expectativas da organização, o desempenho esperado, suas aspirações, as competências que já possui e aquelas que necessita desenvolver. Levando em consideração todos esses aspectos, são eleitos dentre os recursos educacionais disponíveis, os mais adequados aos objetivos e preferências do indivíduo. Portanto, mesmo que possuam os mesmos interesses, as pessoas constroem trilhas distintas (FREITAS, 2002). Podem compor uma trilha: cursos presenciais ou treinamentos autoinstrucionais, como estágios, reuniões de trabalho, viagens de estudos, seminários, jornais, livros, revistas, sites e grupos de discussão na internet, filmes, vídeos e outros meios alternativos de aprimoramento pessoal e profissional (FREITAS E BRANDÃO, 2006).

Para conceber trilhas de aprendizagem como estratégia de TeD, Freitas e Brandão (2006) afirmam que é importante que a organização pratique diversas ações, como:

- Definição e divulgação da sua missão, visão e estratégias de atuação;
- Identificação e divulgação das competências essenciais à organização e também as relevantes para cada segmento profissional;
- Especificação e disseminação dos padrões de desempenho exigido dos profissionais;
- Identificação e divulgação de requisitos para crescimento profissional, tais como, experiência, formação, etc;
- Identificação no ambiente interno e externo de opções de aprendizagem para o desenvolvimento das competências profissionais relevantes à organização;

- Vinculação das opções de aprendizagem as competências desejadas e divulgação das mesmas;
- Estimulação das pessoas a desenvolverem suas trilhas, contando com o suporte da organização e seus recursos financeiros;
- Reconhecimento e valorização dos profissionais que prezam pela melhoria contínua de seus desempenhos e pelo crescimento profissional.

Cassimiro (2015) apresenta questionamentos a serem considerados pelas empresas na prática de trilhas de aprendizagem:

- Porque optar pelas trilhas? Pois estas consideram não somente das necessidades dos indivíduos, mas também contemplam as estratégias de negócio, buscando trabalhar as duas em conjunto, enxergando o futuro e não somente se limitando ao passado.
- Quem? É preciso compreender o público-alvo em termos das diferenças do aprendiz (aspectos cognitivos, personalidade e conhecimento prévio) antes do desenho de qualquer solução educacional.
- Quanto? Estabelecer o que se espera, tanto por parte da pessoa quanto da empresa, pois a partir disso é que será possível acompanhar a evolução do indivíduo na trilha. Compreender a entrega e sua produtividade esperada é fundamental para se estabelecer o objetivo de desempenho, além disso, os objetivos de aprendizagem precisam estar bem alinhados.
- O quê? A partir do objetivo de desempenho elencam-se quais capacidades e competências a serem desenvolvidas.
- Como? Existem inúmeras formas de desenvolver as pessoas. A escolha das estratégias educacionais que farão parte da trilha deve contemplar uma harmonização entre as modalidades conceituais e práticas, valorizando, sobretudo, a experiência vivencial e a superação de desafios.
- Quando? O prazo ideal está associado a três aspectos— ao preparo do adulto para participar da ação, a realização da ação no momento e sequência certos e em quanto tempo se espera que ela evolua na trilha.

A prática de trilhas de aprendizagem se diferencia com relação à metodologia adotada, que segundo Mandelli (2012) pode variar tanto de empresa para empresa como de profissional para profissional. Freitas e Brandão (2006) relatam a experiência vivida pelo Banco do Brasil, onde no ano 2000 foi criado o Sistema de Trilhas de Desenvolvimento Profissional, a partir de uma análise de possibilidades e de cotidiano profissional, onde foram elencados três

pontos de partida básicos para orientar a construção de trilhas de aprendizagem: a necessidade de aperfeiçoar o desempenho atual, o interesse em ampliar competências por domínio temático e o direcionamento estratégico da empresa.

As trilhas para aperfeiçoar o desempenho atual dos funcionários visa, por meio da identificação de opções de aprendizagem, possibilitar esse aprimoramento. No caso do Banco do Brasil foi utilizado como referência um instrumento chamado Gestão do Desempenho Profissional, onde constam fatores de desempenho esperados dos funcionários e que serviram como referência para a construção das trilhas. Os fatores de desempenho representam as competências profissionais exigidas dos funcionários e estão associados a cinco perspectivas: estratégia e operações, satisfação do cliente, comportamento organizacional, resultado econômico e processos internos. Algumas adequações foram realizadas, treze fatores foram elencados e a eles atrelados opções de aprendizagem capazes de promover a melhoria do desempenho esperada por cada fator (FREITAS E BRANDÃO, 2006).

Com relação às trilhas por domínio temático, Freitas e Brandão (2006) relatam que todos os treinamentos promovidos pelo Banco do Brasil foram revistos e categorizados em dois grandes segmentos: negócios e apoio aos negócios. Os treinamentos que abordam fundamentos, instrumentos e estratégias para a realização de negócios com diferentes segmentos de clientela são os voltados para o negócio enquanto treinamentos que tratam de temas que dão suporte a concretização dos negócios, como Economia e Finanças, são voltados para o apoio ao negócio. Da mesma forma como nas trilhas para aperfeiçoar o desempenho atual dos funcionários, nas trilhas por domínio temático foram identificadas opções de aprendizagem adequadas a cada segmento.

Nas trilhas por direcionamento estratégico foram utilizados como referencial a missão e visão da empresa, levando em conta ainda os relacionamentos que desejam potencializar com clientes, acionistas, sociedade e funcionários. Com base nesses elementos foram identificados referenciais de desempenho que possam concretizar a estratégia e assim como na elaboração das trilhas anteriores, foram atreladas opções de aprendizagem para o aprimoramento (FREITAS E BRANDÃO, 2006).

3.3.1.3 Execução

A execução, de acordo com Marras (2009), trata da aplicação prática daquilo que foi diagnosticado, planejado e programado para suprir as necessidades de treinamentos identificadas. O autor chama esta etapa de “linha de produção” do TeD.

De acordo com Gil (2014), a execução consiste na relação instrutor-treinando e é norteada pelo plano de treinamento, que convém considerar algumas providências, a saber:

- Qualificação dos instrutores: facilidade de relacionamento, interesse pelo assunto, fluência de comunicação;
- Seleção dos treinandos: agrupar as turmas com de acordo com aptidões e interesses pessoais dos treinandos;
- Qualidade do material, equipamentos e instalações;
- Apoio administrativo: registro de frequência, comunicados aos envolvidos, distribuição de material instrucional;
- Cooperação dos chefes e dirigentes.

Uma das principais preocupações na aplicação dos módulos de treinamento é a qualidade da sua execução que é influenciada por diversos fatores, dentre os quais se pode citar: a didática dos instrutores, que corresponde ao nível de comunicação e didática destes agentes para a melhor assimilação dos treinandos; o preparo técnico dos instrutores, ou seja, o conhecimento e a experiência destes na área ou tema abordados; a lógica do módulo, que envolve a aplicação do conteúdo em problemáticas do dia-a-dia; a qualidade dos recursos, que devem ser reflexo da espécie de módulo adotado e servirem de complemento e formas diferenciadas de assimilação; e as técnicas utilizadas, que variam conforme a situação, o objetivo, o perfil dos treinandos (MARRAS, 2009).

Snell e Bohlander (2010) classifica a escolha das técnicas de treinamento como o aspecto mais fundamental da execução do treinamento. Segundo os autores, é importante considerar qual método é mais adequado para que os CHA sejam aprendidos. As técnicas mais empregadas, segundo Marras (2009) são:

- Aula expositiva: Normalmente utilizada em conjunto a outras técnicas, visto ser exigida em praticamente todas as ocasiões de treinamento, consiste no repasse oral de conhecimentos do instrutor a um grupo de treinandos;
- Estudo de Caso: Técnica mais racional que emocional, consiste na análise por escrito de um caso problema, na qual o treinando deve propor soluções. Essa técnica desperta

a criatividade, promove envolvimento no processo decisório e familiarização com problemas reais do dia a dia;

- **Dramatização:** Técnica mais emocional que racional, propõe que o treinando, literalmente, se coloque no papel de outro indivíduo e siga um *script*. É muito utilizada em treinamentos com ênfase em comportamento;
- **Workshop:** Reúne treinandos para explorar situações reais do dia a dia e propor soluções. É uma técnica adequada para que o treinando compare seu modo de pensar ao de outras pessoas. Estimula a criatividade, a participação e o comprometimento conjunto de decisões;
- **Brainstorming:** Também conhecida como tempestade de ideais, essa técnica é mais informal e estimula a criatividade e a o raciocínio rápido dos treinandos, que devem expressar livremente seus pontos de vista acerca de determinado assunto;
- **Simulação:** Muito utilizada em operações técnicas, como dirigir um veículo, por exemplo, essa técnica possibilita verificar as reações e habilidades motoras e visuais dos treinandos;
- **Painel:** Propõe que especialistas em determinado assunto o discutam para uma plateia de treinandos. Caracteriza-se pela informalidade e descontração e conta com um mediador e por vezes com interrogadores;
- **Simpósio:** Segue a mesma lógica do painel, no entanto, de maneira mais formal, abordando temas mais científicos e contando com especialistas que apresentam cada um uma faceta do tema central;
- **Palestra:** Técnica mais informal utilizada para que um especialista apresente aos treinandos sua opinião e ponto de vista sobre determinado assunto em que ele é profundo conhecedor. Permite que os treinandos interajam com o palestrante, debatendo o tema;
- **Conferência:** Apresenta a mesma lógica da palestra, porém, de maneira mais formal. Outras técnicas são apresentadas por Snell e Bohlander (2010), conforme a seguir:
- **On the Job:** Essa forma de treinamento acontece no trabalho, utilizando máquinas e instrumentos do próprio local onde o trabalho é realizado, o que faz com que tenha custo menor e resultados mais rápidos, já que são mais perceptíveis;
- **Jogos:** Representam simulações o mais próximo possível da realidade, proporcionando aprendizado quanto à tomada de decisões e o desenvolvimento ou aprimoramento de habilidades, como cooperação, compreensão, cordialidade, respeito, capacidade de

ouvir, transigência e flexibilidade. Essa técnica proporciona descontração e integração, no entanto é importante ficar atento para que não desvie a atenção dos treinandos;

- Rotação de cargos: Nessa técnica, o treinando passa um período executando uma atividade que não é sua, para que obtenha uma visão global da empresa, que melhore sua capacidade de inovação e que o torne multifuncional e mais comprometido. Permite ainda minimizar os problemas relacionados ao cansaço com a rotina das tarefas executadas;
- A distância: Técnica realizada a distância, sem a presença de instrutor. São elaboradas apostilas ou algum outro material didático impresso, que possibilitam o estudo no momento em que o treinando desejar. Exige que o treinando seja organizado e autodidata.
- *E-learning*: Esse tipo de serviço pode ser preparado pela própria empresa ou contratado com fornecedores específicos. Consiste em uma modalidade de educação a distancia (EAD) que utiliza de tecnologia da informação, onde o instrutor orienta os aprendizes online, utilizando, por exemplo, e-mail. O aprendiz, por sua vez, participa de fóruns eletrônicos, realiza downloads, participa de salas de bate papo, entre outros recursos.

Definidos os métodos e técnicas, é importante definir o material didático a ser utilizado, que servirá de apoio ao treinamento. Os mais utilizados são os computadores, tv's e aparelhos de DVD, aparelhagem de som, cartazes, retroprojetores, transparências e slides, apostilas, quadro negro ou quadro branco, *flip-chart*, entre outros. A escolha dos instrutores também representa um ponto importante para o êxito do treinamento, ou seja, a pessoa que irá transmitir o conhecimento precisa ser um agente de mudança. Por isso é preciso ser criterioso, optando por profissionais com personalidade, conhecimento, criatividade, flexibilidade, empatia e conhecimento no assunto (BOAS E ANDRADE, 2009).

3.3.1.4 Avaliação

A avaliação do treinamento, de acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) tem a finalidade de verificar, seja em termos organizacionais ou de recursos humanos, de tarefas ou operações, como foi executado o treinamento e qual o desempenho obtido. Ou seja, compara os objetivos planejados com os resultados alcançados, considerando dois aspectos

principais: até que ponto o treinamento modificou o comportamento de acordo com a forma pretendida e cumpriu as metas estabelecidas.

Constitui-se como um dos aspectos mais críticos e delicados do treinamento, onde se cria uma dificuldade no momento de mensurar claramente seus resultados, o que pode comprometer a efetividade do trabalho realizado (GIL, 2014; MARRAS, 2009).

De acordo com Marras (2009), uma primeira avaliação é realizada após a aplicação do pré-teste e uma segunda nova avaliação deve ser feita após a aplicação do programa de treinamento, possibilitando uma comparação do antes e depois. Caso não consiga os resultados esperados, deverá ser revista a metodologia, o conteúdo e outras práticas definidas para o módulo.

Snell e Bohlander (2010) citam quatro critérios básicos para avaliar o treinamento, que são: as reações, o aprendizado, o comportamento e os resultados finais. Segundo os autores cada um destes critérios tem a sua importância, visto que fornecem informações sob óticas diferentes e quando combinados trazem um panorama geral do programa de treinamento, auxiliando os gestores a identificar problemas específicos, o que pode ser mudado e se o programa de treinamento deve continuar ou não. Além dos quatro critérios citados, Hamblin (1978 apud MARRAS, 2009) propõe um quinto critério de avaliação de treinamento: o de valores.

A avaliação de reação busca conhecer a opinião dos treinandos sobre o curso e seus diversos aspectos, desde a adequação do conteúdo, as atividades de apoio, os instrutores, os recursos didáticos utilizados, entre outros. Ou seja, os treinandos podem contribuir dando *feedbacks* para o aprimoramento dos programas de treinamento. Eles podem expressar suas opiniões oralmente ou por meio de questionários (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2006). Para tanto, conforme Snell e Bohlander (2010) poderiam ser abordadas questões como: quais eram e se foram atingidos os objetivos de aprendizagem, se gostou ou não do programa, se o recomendaria a outros com metas de aprendizagem semelhante, quais sugestões para aprimorar o programa e se a empresa deve continuar a oferecê-lo. No entanto, convém ressaltar que reações positivas não são garantia que o treinamento foi bem sucedido, a não ser que estas sejam traduzidas continuamente de algum modo no comportamento e desempenho no trabalho (SNELL E BOHLANDER, 2010).

Além de saber o que os treinandos pensam sobre o treinamento, é preciso verificar se eles realmente aprenderam alguma coisa (SNELL E BOHLANDER, 2010). A avaliação de aprendizado é, de acordo com Marras (2009) a verificação prática do que foi assimilado durante o módulo, comparando ao que se obtinha antes. É a forma mais conhecida, uma vez

que é utilizada desde a escola primária (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2006). Além da comparação do antes e depois do funcionário treinado, Snell e Bohlander (2010) sugerem que uma medição também pode ser realizada com um grupo controle formado por funcionários que não tenham sido treinados, mas que se assemelham aos que foram treinados em relação a experiência, treinamento anterior e nível de emprego, isso para certificar-se que possíveis aprimoramentos se deram pelo treinamento e não por algum outro fator, como mudança de função ou remuneração.

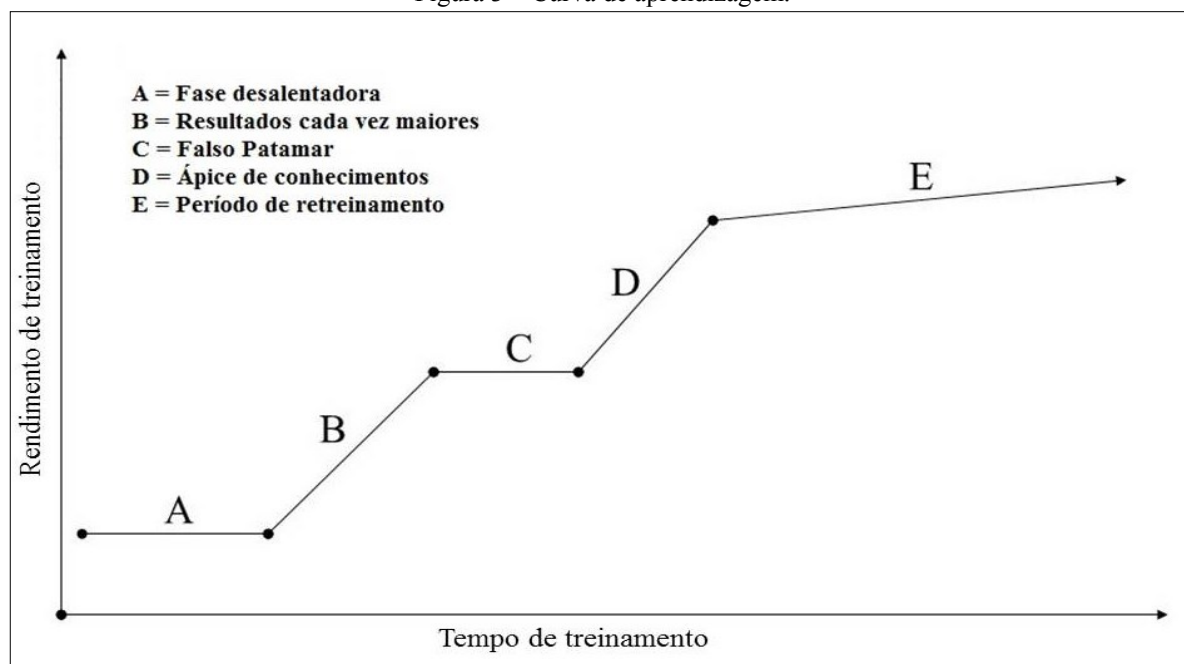
A avaliação de comportamento para Snell e Bohlander (2010) diz respeito a verificação do que foi aprendido num programa de treinamento e do que é aplicado no dia a dia do profissional, ou seja, a geração de mudança do comportamento no trabalho. É mais complicada de obter, segundo Marras (2009) devido a subjetividade e dificuldade imediata de verificar mudança no comportamento. No entanto, existem alguns métodos que podem auxiliar nessa verificação, como observação dos treinados ao retornarem as suas atividades, entrevistas com seus gerentes e análise de suas avaliações de desempenho após o treinamento (SNELL E BOHLANDER, 2010).

Com relação a avaliação de valores, Marras (2009) define que esta verifica os impactos do treinamento na cultura e valores dos indivíduos e consequentemente na cultura organizacional. E por fim, a avaliação de resultados finais averigua até que ponto o treinamento gerou resultados que contribuam efetivamente para os objetivos da organização, o que pode ser verificado de três formas: por meio de entrevistas com os treinandos e seus gestores, comparando a produtividade alcançada antes e depois do treinamento e analisando os indicadores referentes a recursos humanos, como níveis de absenteísmo e *turnover*, melhora de relacionamentos interpessoais, produtividades, entre outros (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2006). Retomando os níveis de análise citados na etapa de diagnóstico, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) apresentam que na etapa de avaliação se deve verificar se no nível organizacional o treinamento produziu melhorias em termos de eficácia, imagem externa, clima de trabalho e relacionamento entre os funcionários. No nível de operações e tarefas se deve averiguar se houve aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos e serviços e redução de acidentes. E no nível individual e de equipes, além dos indicadores já citados, deve ser verificado o volume de produção dos empregados treinados e as mudanças observados em seus comportamentos.

Marras (2009) apresenta a Curva de Aprendizagem (Figura 3), representação gráfica registrada num estudo de Strauss e Sayles (1971 apud MARRAS, 2009) que mostra a assimilação num processo de treinamento e seus efeitos nos treinandos, trazendo aspectos

interessantes para análise e elementos até então tidos como subjetivos ao longo do processo de aprendizagem.

Figura 3 – Curva de aprendizagem.



Fonte: Marras (2009), adaptada pela autora, 2016.

A primeira etapa, ou fase desalentadora, é uma etapa difícil de todo treinamento, onde o treinando acredita que não será capaz de atingir os objetivos e cai no desânimo, podendo até desistir, o que cabe ao instrutor não permitir, dando todo seu apoio. Passada esta fase, inicia-se uma evolução contínua, com rápida aquisição do conteúdo e uma ascensão na curva, conforme demonstrado na figura 3, trazendo confiança e motivação ao treinando para seguir em frente. Já na terceira fase, ou falso patamar, ocorre uma reduzida na velocidade de assimilação, o que aparentemente representa o fim do processo de aprendizagem, mas não é, trata-se apenas de uma retomada de fôlego. É na fase seguinte que se concretizam os objetivos iniciais, por isso é chamada de ápice de conhecimentos. Por fim, na última fase, que identifica-se ao longo do tempo em que o treinando permanece na organização e é chamada de período de retreinamento, ocorre a reciclagem das competências adquiridas (MARRAS, 2009).

A área de treinamento e desenvolvimento se posiciona como uma das principais ferramentas na gestão de recursos humanos em uma organização, o que se deve ao fato de o treinamento ser visto com um processo, que por meio de suas quatro etapas apresentadas neste estudo, visa a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes. Caracteriza-se como um esforço da organização no intuito de proporcionar oportunidades de aprendizagem às pessoas (CASTRO et al. 2008).

3.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa da escolha de um tema ou assunto de um trabalho científico, de acordo com Lakatos e Marconi (2003), deve ser pautada, dentre outros aspectos, na originalidade, importância e viabilidade da pesquisa proposta.

Sob o aspecto da originalidade, este trabalho se justifica no sentido de que nenhum estudo foi realizado na organização no intuito de descrever e analisar como ocorre e quais são os pontos positivos e negativos de seu processo de treinamento e desenvolvimento. Destacam-se ainda a proposta nunca antes realizada de estruturação de um plano de treinamento por meio de trilhas de aprendizagem que vise o desenvolvimento de competências, em específico para o cargo de assistente administrativo.

Com relação à importância, no planejamento estratégico da organização para os anos 2015, 2016 e 2017 um dos objetivos previstos para a área de Gestão de Pessoas é o de aprimorar o plano de capacitação e desenvolvimento interno. Neste sentido, um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem poderá ser uma das ações constantes dentro desse objetivo macro. O plano contribuirá para este aprimoramento esperado pela organização para os próximos anos visto que tem o intuito de desenvolver competências dos profissionais considerando as expectativas da organização concomitante as expectativas de carreira dos funcionários, suas aspirações pessoais e ritmos de aprendizagem. É relevante ainda pelo fato de apresentar à organização a abordagem de trilhas de desenvolvimento profissional, dando a ela oportunidade de adaptar-se a este diferente modelo de aprendizagem.

A viabilidade deste trabalho justifica-se pelo interesse da organização em obter um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem estruturado e criado com base na análise de seu atual processo de treinamento e desenvolvimento e de um dos cargos da organização. Para tanto, a organização concedeu autorização para a autora realizar o presente trabalho. Além disso, o acesso da autora a organização objeto deste estudo também contribuiu para sua viabilidade, por ter vivenciado o dia-a-dia da organização, participado de treinamentos ofertados e identificado a problemática citada.

Outra justificativa para este estudo são as contribuições práticas e vantagens para a organização, que poderá aplicar o plano criado avaliando seus benefícios e usabilidade, a fim de incorporá-lo as práticas de treinamento e desenvolvimento e quem sabe, estender e adaptar sua metodologia para demais cargos. Na prática a organização terá a vantagem de desvincular das ações de treinamento e desenvolvimento o aspecto de obrigatoriedade de participação,

motivando mais seus funcionários em relação aprendizagem, dando a eles mais autonomia e demonstrando o interesse em seus desenvolvimentos pessoais e profissionais. Conforme Freitas (2002), não existem evidências que comprovem a superioridade do modelo de trilhas de aprendizagem, no entanto, este parece melhor se ajustar por conferir aos funcionários maior autonomia.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização de uma pesquisa, é necessário que sejam estabelecidos os critérios a serem utilizados para a captação dos dados, de forma a assegurar sua precisão e tornar possível uma análise que satisfaça plenamente os objetivos definidos para este estudo. Sendo assim, a etapa de determinação da metodologia a ser aplicada na pesquisa toma-se altamente relevante para o sucesso da mesma. Uma pesquisa pode ser definida como “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (LAKATOS e MARCONI 2003, p.155).

4.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

De acordo com Gil (2010), a classificação de uma pesquisa segundo sua finalidade divide-se em duas categorias: a primeira, chamada pesquisa básica, reúne estudos que tem como propósito preencher uma lacuna no conhecimento. A segunda é chamada pesquisa aplicada e abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas e dificuldades identificados na realidade. Esta pesquisa, portanto, foi aplicada, pois conforme Vergara (2007) tem uma finalidade prática, pois se relaciona com a discussão de problemas, utilizando um referencial teórico e à apresentação de soluções alternativas.

Com relação ao seu objetivo geral, uma pesquisa pode ser classificada como: exploratória se o seu objetivo for explicitar ou construir hipóteses acerca do problema proporcionando ao pesquisador maior familiaridade com o assunto; descritiva, se o seu objetivo for descrever determinados aspectos acerca de uma população ou fenômeno bem como estabelecer relações entre variáveis; ou ainda, ser explicativa se o seu objetivo for identificar fatores determinantes para a ocorrência de certos fenômenos (GIL, 2010).

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois esse tipo de estudo pretende descrever fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 2009). Ou seja, expõe características de determinado fenômeno, dos envolvidos e suas correlações e detalha os processos da temática estudada. Neste estudo foram descritos o processo de treinamento e desenvolvimento atual da organização estudada, a realidade do cargo de assistente administrativo e os pontos positivos e negativos deste processo. Por fim, como base no exposto, foi elaborada a proposta de um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem para o cargo de assistente administrativo da organização.

Com relação à abordagem, trata-se de um estudo qualitativo, pois este “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc” (GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p.33). Conforme Vergara (2007) um estudo qualitativo tem como intuito mensurar opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes, através de uma amostra ou população. Ainda sobre a pesquisa qualitativa, percebe-se que esta tem como característica o emprego de diferentes alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados (CRESWELL, 2007).

Quanto ao método de análise, o estudo classifica-se como indutivo. Cervo e Bervian (1978) apud Lakatos e Marconi (2003) afirmam que um estudo indutivo sustenta ou atribui que suas proposições para se chegar a conclusão são verdadeiras. Deste modo, quando as proposições são verdadeiras, é possível dizer que a sua conclusão é, provavelmente, verdadeira.

Com relação aos meios de investigação utilizados nesta pesquisa, a mesma pode ser classificada como bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. É uma pesquisa bibliográfica porque contempla bibliografia tornada pública em relação ao tema em estudo, possuindo como principal vantagem, conforme Gil (2010), possibilitar ao pesquisador uma cobertura ampla de inúmeros fatos do que poderia pesquisar diretamente. A investigação realizada teve como foco os seguintes assuntos: administração de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento e trilhas de aprendizagem. Suas principais fontes são: Eboli (2002), Fleury (2002), Freitas (2002), Freitas e Brandão (2006), Gil (2014), Marras (2009), Snell e Bohlander (2010), entre outros.

Pesquisa documental, conforme Vergara (2007), é aquela realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza. Os principais documentos utilizados neste estudo foram: o documento que trata das diretrizes das ações de treinamento e desenvolvimento da organização, a descrição do cargo de assistente administrativo e a estrutura organizacional da organização. Tratam-se de documentos confidenciais, portanto, não serão apresentados neste trabalho, uma vez não há a autorização da organização para a divulgação dos mesmos.

Enquanto pesquisa de campo, este estudo assim se classifica uma vez que a coleta dos dados se deu no ambiente da entidade de previdência complementar de Florianópolis. De acordo com Vergara (2007), a pesquisa de campo corresponde ao levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

Por fim, classifica-se como um estudo de caso, uma vez que conforme Richardson (2008), não é o estudo de um objeto, mas de um fenômeno. Segundo Gil (2010), um estudo de caso tem entre seus propósitos descrever o contexto no qual a investigação está sendo realizada e explorar situações reais, o que ocorre neste estudo por meio do levantamento da problemática de treinamento da organização e a proposta de criação de um plano de TeD por meio de trilhas de aprendizagem.

4.2 SUJEITOS DA PESQUISA

“População (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo.” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 32). Sendo assim, a população, ou seja, os sujeitos deste estudo são a coordenadora da área de Gestão de Pessoas, a analista do setor de Educação, e os ocupantes do cargo de assistente administrativo da organização, que atualmente são três.

O quadro quatro apresenta a relação dos sujeitos com os objetivos específicos do estudo:

Quadro 4 – Relação dos sujeitos da pesquisa com os objetivos específicos.

Objetivos Específicos	Sujeitos da Pesquisa
Descrever o processo de treinamento e desenvolvimento utilizado atualmente na organização	Coordenadora de Gestão de Pessoas e analista de Educação. Seleccionadas por serem responsáveis pelo diagnóstico, planejamento, execução e avaliação do processo de treinamento e desenvolvimento da organização e por conta disso estarem aptas a contribuir na descrição do processo.
Conhecer a realidade do cargo de assistente administrativo	As três ocupantes do cargo de assistente administrativo da organização. Seleccionadas por serem as atuais ocupantes do cargo e conhecerem suas práticas do dia a dia.
Verificar os pontos positivos e negativos do treinamento e desenvolvimento utilizado atualmente na organização	_____
Propor um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem para o cargo de assistente administrativo da organização	_____

Fonte: Elaborado pela a autora, 2016.

No objetivo específico um que visou descrever o processo de treinamento e desenvolvimento utilizado atualmente na organização, os sujeitos foram à coordenadora de

Gestão de Pessoas e analista de Educação da organização, uma vez que são responsáveis pelo diagnóstico, planejamento, execução e avaliação do processo, ou seja, estão diretamente envolvidas nele e foram consideradas apropriadas para auxiliar na descrição do processo.

No objetivo específico dois, que buscou conhecer a realidade do cargo de assistente administrativo, os sujeitos foram as ocupantes atuais do cargo de assistente administrativo, que são três mulheres. Por possuírem essa atribuição na organização, tinham condições de apresentar a realidade vivida na posição que ocupam.

4.3 COLETA DE DADOS

Segundo Lakatos e Marconi (2003) a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, com a finalidade de se obter os dados necessários e previstos.

Existem diversos procedimentos que podem ser utilizados na coleta de dados. A escolha e utilização de tais procedimentos variam de acordo com o tipo de investigação e também de acordo com as circunstâncias. De maneira geral, as técnicas de pesquisa consistem em coleta documental, observação, entrevista, questionário, formulário, medidas de opiniões e atitudes, técnicas mercadológicas, testes, sociometria, análise de conteúdo, história de vida, entre outros (LAKATOS; MARCONI, 2003).

A fim de clarificar como ocorreu a coleta de dados para o atendimento dos objetivos específicos do presente estudo, o quadro cinco apresenta a sistematização da mesma:

Quadro 5 – Coleta de dados para atingimento dos objetivos específicos.

Objetivos Específicos	Coleta de Dados
Descrever o processo de treinamento e desenvolvimento utilizado atualmente na organização	Levantamento realizado primeiramente através da análise documental da organização e complementado com entrevistas semiestruturadas. Os instrumentos de coleta de dados encontram-se no apêndice A deste trabalho.
Conhecer a realidade do cargo de assistente administrativo	Levantamento realizado primeiramente através da análise documental da organização e complementado com entrevistas semiestruturada. O instrumento de coleta de dados encontra-se no apêndice B deste trabalho.
Verificar os pontos positivos e negativos do treinamento e desenvolvimento utilizado atualmente na organização	Os pontos positivos e negativos foram apurados através dos levantamentos realizados nos objetivos específicos um e dois e dos fundamentos teóricos levantados acerca de treinamento e desenvolvimento e trilhas de aprendizagem.
Propor um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem para o cargo de assistente administrativo da organização	_____

Fonte: Elaborado pela a autora, 2016.

Conforme demonstrado, o estudo utilizou-se das técnicas de levantamento, por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e pesquisa bibliográfica e a escolha das técnicas utilizadas foi pautada considerando os objetivos específicos deste estudo.

Na pesquisa qualitativa, segundo Triviños (2009), os tipos de entrevistas são: entrevista estruturada ou fechada, a semiestruturada e a livre ou aberta. A entrevista semiestruturada, tipo que foi utilizado neste estudo, valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

O primeiro objetivo específico que visou descrever o processo de treinamento e desenvolvimento utilizado atualmente na organização foi satisfeito parcialmente com a análise do documento que trata das diretrizes de treinamento e desenvolvimento da organização e complementado por meio de entrevista com a coordenadora de Gestão de Pessoas e com a analista de Educação da organização. O roteiro das entrevistas encontra-se no apêndice A deste trabalho. A intenção desse levantamento é conhecer como são construídos, executados e avaliados os planos de treinamento e desenvolvimento da organização.

O segundo objetivo específico que buscou conhecer a realidade do cargo de assistente administrativo foi atendido através de entrevistas realizadas com as atuais ocupantes do cargo e da análise da descrição deste cargo, documento interno da organização. O roteiro das

entrevistas encontra-se no apêndice B deste trabalho. Os questionamentos da entrevista buscaram de modo geral conhecer as atividades que são de responsabilidade dos ocupantes do cargo e verificar sob a ótica deles as características e como funciona o processo de capacitação ofertado pela organização.

A verificação dos pontos positivos e negativos do treinamento e desenvolvimento utilizado atualmente na organização, que se caracterizou como o terceiro objetivo específico deste estudo, foi atendido por meio do confronto dos dados levantados nas entrevistas realizadas nos objetivos um e dois e da pesquisa bibliográfica realizada neste estudo. O intuito é identificar subsídios para a proposta de criação de um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem, potencializando os pontos positivos e corrigindo os pontos negativos encontrados.

Além das técnicas de levantamento que atenderam aos objetivos específicos, foram consultados ainda através do *site* da organização, para fins de caracterização da organização, a missão, visão, valores e política da qualidade desta. Uma vez que a organização não será identificada neste estudo, não será apresentado o endereço virtual desta neste trabalho, visto que não há a autorização da organização para a divulgação.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados de uma pesquisa tem o intuito de relatar os principais pontos apresentados pelos dados. Para Creswell (2007) o processo de análise de dados consiste na extração de sentido dos dados, na preparação para análise, na condução de diferentes análises, no aprofundamento cada vez maior no entendimento dos dados.

Na visão de Zanella (2006) mesmo que os passos metodológicos numa abordagem qualitativa não estejam prescritivamente propostos, o pesquisador não pode se considerar um sujeito isolado que se norteia apenas pela sua intuição, é necessário que leve em conta o contato que teve a realidade pesquisada, associado aos pressupostos teóricos que sustentam seu projeto.

Ainda conforme a autora na análise qualitativa, os dados são analisados de forma indutiva, isto é, as abstrações são construídas a partir dos dados, buscando compreender os fenômenos a partir do ponto de vista dos participantes.

A análise dos dados iniciou-se com a descrição do documento relativo às práticas de treinamento e desenvolvimento da organização e análise qualitativa das entrevistas

semiestruturadas realizadas com a coordenadora de Gestão de Pessoas e com a analista de Educação para fins de complementação da descrição do processo de treinamento.

Após, foram realizadas as análises qualitativas das entrevistas feitas com as ocupantes do cargo de assistente administrativo da organização, bem como analisada a descrição deste cargo. As informações obtidas nos primeiro e segundo objetivos específicos foram confrontadas com a fundamentação teórica levantada e as devidas interpretações realizadas visando atender o terceiro objetivo específico de verificar os pontos positivos e negativos do processo de treinamento e desenvolvimento atual da organização. Ou seja, a análise de dados no terceiro objetivo específico foi realizada por meio do estabelecimento de relações, da análise qualitativa das informações obtidas nas entrevistas e análise documental dos materiais coletados, correlacionando estes com a teoria.

4.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo limitou-se a verificar como pode ser criado um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem para o cargo de assistente administrativo da entidade de previdência complementar de Florianópolis. O estudo foi limitado ao cargo de assistente de administrativo, a fim de reduzir a amplitude da pesquisa. Sendo assim, o plano limita-se a este cargo desta organização e, portanto não pode ser estendido para outros cargos e outras organizações sem as devidas análises e adaptações.

Com relação à limitação temporal, as análises e a proposta elaboradas para o estudo foram feitas no segundo semestre de 2016. A pesquisa também se limita ao escopo teórico adotado, pois o tema é bastante amplo.

5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo será apresentada a organização na qual o presente estudo foi realizado, uma descrição do processo de treinamento e desenvolvimento utilizado na organização, a realidade do cargo de assistente administrativo e os pontos positivos e negativos do processo de treinamento e desenvolvimento atual.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE

Localizada na cidade de Florianópolis, a organização objeto deste estudo oferta e administra a mais de 11 anos planos de previdência complementar e coberturas de risco para associados de cooperativas de crédito a nível nacional. É uma organização sem fins lucrativos, visto que sua atuação está vinculada a estas cooperativas, portanto, não pertence a um acionista. No ramo da previdência privada, caracteriza-se como uma Entidade Fechada de Previdência Complementar (EFPC), pois seu plano não é ofertado para o público em geral, somente para um público específico, ou seja, os associados das cooperativas de crédito atendidas por ela. Sua cúpula conta com conselhos deliberativo, fiscal e três diretores. Sua estrutura organizacional possui cinco departamentos e três áreas de suporte, dentre estes o setor de Educação, subordinado ao departamento de Desenvolvimento e a área de suporte de Gestão de Pessoas. Outros setores são Negócios, Comunicação e Marketing, Relacionamento com o Cliente, Investimentos, Financeiro, Administrativo dos Planos e as áreas de suporte de Riscos e *Compliance* e Processos e TI.

Enquanto entidade de previdência complementar constitui-se como sua missão a promoção da proteção familiar e da qualidade de vida somada a disseminação da cultura previdenciária aos cooperados, administrando com excelência, transparência e segurança seus planos de benefícios. Sua visão é ser a melhor administradora de planos instituídos de previdência complementar do país, conhecida por sua competência e eficácia. Tudo isto, embasada nos seguintes valores: excelência, transparência, segurança, responsabilidade social, responsabilidade ambiental, profissionalismo, criatividade e comprometimento.

Mesmo ainda jovem a organização já possui em seu histórico a concretização de alguns objetivos, como a comercialização a nível nacional de seus planos de previdência, a administração mais de 1,5 bilhões em reservas previdenciárias e a conquista do selo ISO 9001, que define requisitos para o sistema de gestão da qualidade. Este sistema de gestão da

qualidade conta uma política da qualidade norteadora de suas atividades, onde constam as seguintes diretrizes: disseminar a cultura previdenciária, zelar pela segurança de suas operações, satisfazer seus participantes e instituidores, desenvolver continuamente seus recursos humanos, melhorar continuamente seus processos e serviços e manter a sustentabilidade do negócio. Destaque para a quarta diretriz da política da qualidade, que prevê o desenvolvimento contínuo dos recursos humanos da organização, por meio de um clima organizacional favorável ao desenvolvimento de talentos internos e da geração de capital intelectual humano, ambos objetivos que vão de encontro à temática tratada neste estudo.

5.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A organização conta com um documento que descreve as diretrizes das ações de treinamento e desenvolvimento de sua equipe interna, direcionado ao quadro de funcionários e estagiários. Além da explanação do conteúdo constante no documento, esta seção apresenta alguns questionamentos realizados à coordenadora de GP, atuante na área responsável pelo levantamento das necessidades, planejamento e avaliação do treinamento, e a analista de Educação, atuante no setor responsável pela execução e também pela avaliação do treinamento, a fim de complementar as informações.

Segundo o documento, as ações de treinamento e desenvolvimento se caracterizam como “de repasse de conhecimento para atender as demandas da organização e que visam desenvolver as habilidades específicas para o desempenho da função profissional” e são denominadas como de aperfeiçoamento profissional.

Os treinamentos podem ser:

- Comportamentais: que visam desenvolver competências adicionais aos funcionários, como oportunidade de melhoria contínua;
- Técnicos: que visam a formação, aperfeiçoamento ou atualização de conhecimentos referentes à execução da função.

Questionada a coordenadora de GP se normalmente os treinamentos são comportamentais ou técnicos, esta informou que os que possuem maior incidência são os técnicos, visto que na maioria das vezes as necessidades identificadas existem na execução das atividades do cargo.

Os treinamentos podem ainda ser classificados de acordo com o grau de prioridade, conforme o impacto na atividade:

- Alto: impede a execução das atividades ou prejudica significativamente;
- Médio: não impede a execução das atividades atuais, mas prejudica;
- Baixo: prepara o profissional para executar novas atividades e/ou cargos.

A construção e execução do plano ocorrem duas vezes por ano, uma em cada semestre. A construção e consolidação dos resultados do plano são de responsabilidade da área de GP e a execução é responsabilidade do setor de Educação. O plano conta com seis etapas, descritas a seguir:

5.2.1 Levantamento das Necessidades de Aperfeiçoamento Profissional

Semestralmente, a área de GP realiza o levantamento das necessidades de aperfeiçoamento profissional dos funcionários. Para tanto, solicita aos gestores que apontem as necessidades de cada funcionário e confronta essas informações com os resultados da avaliação de desempenho, também realizada semestralmente. Outros meios que julgados necessários podem ser utilizados, como as descrições de cargo e a pesquisa de clima organizacional.

Em entrevista com a coordenadora de GP, esta destacou que também são consideradas neste levantamento observações feitas por ela no dia a dia da organização e em alguns *feedbacks* amostrais da avaliação de desempenho em que ela participa. Questionada por que os funcionários não são diretamente consultados por ela, esta afirma que os funcionários devem levar suas considerações para seus gestores e estes são responsáveis em fazer o apontamento para a área de GP, a fim de centralizar a comunicação.

Eventualmente, ao longo do semestre, podem ocorrer por parte do gestor solicitações de treinamentos não verificados no levantamento das necessidades. Esta demanda deve ser aprovada e classificada como de prioridade alta, média ou baixa pela área de GP e encaminhada para o setor de Educação providenciar a execução de acordo com a prioridade. Segundo a coordenadora da área de GP, além do grau de prioridade, no caso destes cursos extras, ela verifica se a solicitação do gestor é condizente com as responsabilidades que o funcionário tem em sua descrição de cargo. A analista do setor de Educação informou que essas demandas extras são atendidas com tranquilidade pelo seu setor, que envia o orçamento para a área de GP aprovar com a Diretoria e aguardam a autorização para executar o treinamento de imediato.

Questionou-se ainda a coordenadora de GP se, do ponto de vista dela, os treinamentos ofertados pela organização priorizam necessidades preventivas ou corretivas, e esta alegou

que a organização atua destas duas formas, porém, o plano semestral é mais usado como alternativa de correção como, por exemplo, pelo surgimento de novas legislações, de novas ferramentas ou de novas tecnologias implantadas. No entanto, ela acredita que o ideal é que seu uso fosse mais focado na prevenção, a fim de que os funcionários fossem submetidos a treinamentos já pensando em situações futuras.

5.2.2 Aprovação do Plano

Concluído o levantamento, a área de GP encaminha o documento para o setor de Educação, para que sejam feitos orçamentos no prazo de 15 dias a contar do recebimento do levantamento. A analista de Educação informou que não há obrigatoriedade de ser mais de um orçamento por curso. Na maioria das vezes, segundo ela, o gestor mesmo já indica para o GP quem ele quer que forneça os treinamentos que ele solicitou e os métodos pelos quais esses treinamentos serão repassados. Geralmente estas sugestões são acatadas e o orçamento é feito com o fornecedor indicado. Caso ele não indique, são apresentadas em média duas ou três opções, que são selecionadas por meio de buscas no mercado, na internet ou de fornecedores já conhecidos pela a organização. Caso o gestor de cada departamento com a mesma necessidade de treinamento tenha indicado um fornecedor diferente, os orçamentos são feitos com todos eles e a Diretoria define qual será o escolhido. Portanto, segundo a analista, atualmente a escolha do fornecedor e do método de treinamento utilizado depende da necessidade de treinamento identificada, dos cursos disponíveis no mercado e principalmente das sugestões do gestor de quais métodos podem ser usados.

Recebidos os orçamentos, estes são enviados pela a área de GP para a aprovação da Diretoria da organização. Os orçamentos realizados pelo setor de Educação passam por aprovação da Diretoria, pois são sujeitos às regras orçamentárias da organização, por isso a necessidade de serem estimados todos os custos previstos para os treinamentos, como inscrições, alimentação, deslocamentos, materiais didáticos, hospedagens, locação de salas e afins.

A coordenadora de GP informa que além do orçamento da organização, previsto no documento que descreve as diretrizes de treinamento, outros fatores são considerados pela a Diretoria para aprovar ou não um plano de treinamento, como as vantagens para a organização com as capacitações e o desenvolvimento que os treinamentos trarão para os funcionários e para a organização. Segundo a entrevistada, cabe a ela defender esses pontos

diante da Diretoria, argumentando que as necessidades levantadas e os treinamentos propostos são pertinentes. Em geral, a Diretoria aprova o plano de treinamento do semestre, fazendo apenas algumas sugestões e apontamentos.

5.2.3 Comunicação e Divulgação aos Envolvidos

O planejamento do plano de treinamento, assim como convites e convocações relacionados a ele são divulgados pelo setor de Educação aos gestores, fornecedores e GP. O principal meio utilizado para a comunicação entre os envolvidos é a troca de e-mails. Embora por vezes ocorram encontro presenciais entre gestores, área de GP e setor de Educação, é recomendado que os alinhamentos realizados nestes encontros sejam todos formalizados posteriormente por e-mail. O intuito é que as informações trocadas fiquem registradas nos e-mails, para que cada uma das partes não esqueçam as atribuições que lhe cabem ou determinações que lhes impactam ou lhes dizem respeito.

Fica sob a responsabilidade do gestor do treinando replicar para ele os e-mails que considerar pertinentes. Em caso de dúvidas, necessidade de cancelamento ou reagendamento do treinamento, o treinando deve comunicar esta necessidade ao seu gestor, que irá repassar ao setor de Educação para que as devidas tratativas sejam dadas a demanda. Ou seja, após planejado o treinamento, o treinando não se comunica diretamente com o setor de Educação, que foi quem fez esse planejamento, somente por intermédio de seu gestor.

Neste ponto é comentado pela a analista de Educação que seria mais eficiente que o setor pudesse se comunicar diretamente com o treinando, sem o gestor intermediando esta comunicação, pois muitas vezes isso trás transtornos e impactos no andamento dos treinamentos, como falhas na comunicação, informações desconstruídas ou sendo recebidas atrasadas pelos treinandos.

5.2.4 Execução do treinamento

Para realização de treinamentos do plano serão priorizados os horários de expediente. Eventos realizados fora do horário de expediente só acontecerão em casos de exceção, quando a ausência do treinando no horário de trabalho puder trazer prejuízo ao andamento das atividades da organização. Neste caso, essas horas fora da jornada de trabalho implicarão em banco de horas e/ou hora extra.

Os eventos podem ser internos, quando realizados dentro das dependências da organização ou externos, quando realizados fora da organização. A definição do local, segundo a analista de Educação, depende se o fornecedor tem a possibilidade de se deslocar até a organização. Se tiver, a organização conta com um auditório para aproximadamente oitenta pessoas, uma sala para cerca de trinta pessoas e outras duas salas de reunião para aproximadamente oito pessoas, todas disponíveis para realização de treinamentos mediante agendamento, e equipadas com materiais como projetor, TVs e quadros, portanto, tem preferência em usar sua estrutura. No entanto, alguns fornecedores não tem a possibilidade de se deslocar, devido as suas didáticas de trabalho ou indisponibilidade do instrutor, e neste caso então é optado pelo treinamento externo.

Os instrutores do treinamento podem ser tanto internos, ou seja, funcionários da própria organização indicados ou definidos como aptos para ministrar o treinamento, ou externos, profissionais que tem seus serviços contratados especificamente para a realização do treinamento ou advindos dos fornecedores contratados. Indagada quanto às características observadas em um instrutor de treinamento, a analista de Educação afirmou que nenhuma análise é feita formalmente, porém o setor busca observar a experiência e prática do indivíduo no tema, por meio de informação do tempo de trabalho dele na área, por exemplo. Outras características pessoais e profissionais do instrutor não são avaliadas.

Com relação a como são agrupados os treinandos nos cursos, a analista de Educação disse que isto ocorre conforme a necessidade de treinamento identificada. Exemplificou dizendo que, se fica definido que cinco funcionários de diferentes departamentos precisam fazer um curso de oratória, por exemplo, todos eles farão o mesmo curso de oratória, mesmo que sejam de departamentos diferentes.

Na execução do treinamento, cabe ao setor de Educação, portanto, verificar junto ao fornecedor do treinamento selecionado a programação e conteúdos do treinamento e apresentar ao gestor do treinando, para a aprovação; definir junto ao fornecedor e gestor a melhor data e horário para a realização do treinamento e inscrever o treinando; definir local a ser realizado o treinamento e realizar reserva/locação do ambiente para a data definida; comunicar data definida, horário e local de realização do treinamento para o gestor; providenciar a estrutura necessária ao treinamento, como materiais didáticos, equipamentos utilizados, *coffee*, deslocamentos, hospedagens, entre outros; coletar assinatura do treinando em lista de presença; e, emitir os certificados dos cursos.

No caso de ausência de funcionários ou necessidade de cancelamento do evento o gestor responsável deverá comunicar com antecedência o setor de Educação e justificar o

motivo da ausência do funcionário ou da necessidade de cancelamento, solicitando que o mesmo seja remarcado. Da mesma forma, caso o setor de Educação precise cancelar o evento, deve comunicar o gestor com antecedência e remarcar o treinamento. A analista do setor de Educação informou que são analisadas as pertinências das justificativas, mas que em geral os cancelamentos e ausências ocorrem por motivos plausíveis e os gestores são sensatos em suas justificativas.

Para a emissão de certificados é obrigatória a participação integral do treinando no evento. Está é comprovada por meio da lista de presença, autorização de participação do gestor, que pode ser dada por e-mail e a avaliação do curso, que deverá ser entregue preenchida pelo treinando para o setor de Educação em até 30 dias a contar da data de encerramento do evento.

5.2.5 Acompanhamento do Plano

Para fins de acompanhamento, fica sob a responsabilidade da área de Educação acompanhar os treinamentos previstos e os treinamentos realizados e solicitar ao treinando o preenchimento do formulário de avaliação do curso, que tem por objetivo verificar as impressões do treinando com relação ao treinamento. O formulário conta com os questionamentos acerca da atuação do instrutor, do conteúdo e do planejamento e organização do evento, conforme detalhado no quadro seis:

Quadro 6 - Formulário de avaliação do curso.

Avaliação do Curso		
Atuação do instrutor	Conteúdo	Planejamento/Organização
Comunicação	Acréscimo de novos conhecimentos	Adequação das instalações e equipamentos
Domínio do assunto	Aplicabilidade na vida profissional	Assistência durante o evento
Material didático	Cumprimento do objetivo do evento	Comunicação e divulgação do evento
Pontualidade	Cumprimento da carga horária	Horário de realização
Relacionamento com o grupo	Compreensão dos assuntos abordados	_____

Elaborado pela autora, 2016.

O treinando deve informar em cada um destes questionamentos se ficou muito satisfeito, satisfeito, pouco satisfeito ou insatisfeito. O formulário de avaliação do curso conta ainda com um campo onde é solicitado que o treinando informe sobre suas expectativas

quanto ao evento e outro campo livre para inclusão de comentários e/ou sugestões, conforme demonstrado no quadro sete:

Quadro 7 – Formulário de avaliação do curso.

Suas expectativas quanto a este evento foram:			
Superadas <input type="checkbox"/>	Atendidas <input type="checkbox"/>	Parcialmente Atendidas <input type="checkbox"/>	Não atendidas <input type="checkbox"/>
Comentários e/ou Sugestões			

Elaborado pela a autora, 2016.

Já a área de Gestão de Pessoas é responsável pela a verificação da eficácia dos treinamentos, que tem como objetivo verificar os impactos do treinamento no desempenho do funcionário, comparando se as necessidades iniciais verificadas foram supridas. Esta é realizada após o treinamento e também coletada por meio de formulário, a ser preenchido pelo gestor do treinando. O quadro oito apresenta os questionamentos feitos ao gestor:

Quadro 8 – Formulário de avaliação de eficácia.

Avaliação de Eficácia
De modo geral o treinamento satisfaz aos planos iniciais?
O funcionário melhorou o desempenho?
O aprendizado do treinamento está sendo aplicado?
A ação do treinamento foi eficaz?

Elaborado pela a autora, 2016.

Em caso de respostas negativas aos questionamentos, o gestor pode informar o plano de ação que sugere para o funcionário, a ser validado pela área de GP.

5.2.6 Consolidação dos Resultados

No fechamento do semestre, o setor de Educação envia para a área de GP os dados coletados nas avaliações de curso, os certificados dos cursos, as listas de presença e o comparativo dos treinamentos previstos *versus* os realizados, onde consta o *status* de cada treinamento. A área de GP consolida estes dados, une-os aos dados coletados e consolidados das avaliações de eficácia, aos dados dos orçamentos iniciais realizados e confecciona o relatório final do plano de treinamento, a ser apresentado para a Diretoria da organização.

Segundo a coordenadora de GP, este relatório final apresentado a Diretoria conta com informações sobre as horas de treinamento realizadas no semestre, comparativo de número de treinamentos previstos *versus* treinamentos realizados, o orçamento previsto *versus* o orçamento realizado, a comparação de treinamentos técnicos realizados com os treinamentos comportamentais realizados, o detalhamento e as justificativas em caso de treinamentos aprovados, porém não realizados, os resultados das avaliações do curso, os resultados das avaliações de eficácia, gráficos detalhando estes números, comparativos com o semestre anterior e conclusões e considerações da área de GP. Esses dados são apresentados compilados de toda a organização, bem como dos departamentos e áreas de suporte em separado.

Descrito o processo de treinamento e desenvolvimento da organização, solicitou-se que a coordenadora de GP e a analista de Educação citassem facilidades e dificuldades encontradas por seus setores neste processo.

Para a coordenadora de GP não há dificuldades em seu processo, ela considera pertinente a forma em que está desenhado o processo de treinamento atualmente. Nas palavras dela, a parceria com o setor de Educação é eficaz, pois este conduz a execução daquilo que a Gestão de Pessoas levantou de necessidade.

Já a analista de Educação citou que do ponto de vista dela a maior dificuldade é o setor apenas executar o que é pedido, não participando do levantamento das necessidades, sem poder verificar se os cursos são realmente aderentes às necessidades dos funcionários e muitas vezes tendo que acatar as sugestões de fornecedores dos treinamentos feitas pelo gestor e pelo setor de GP. O setor segundo ela é limitado a se comunicar com os gestores somente em casos específicos da execução do treinamento e tem também o contato limitado com os funcionários, tendo como canal de comunicação para essas questões à área de GP, que intermedia informações, quando necessário. De acordo com ela, a maior facilidade do setor nesse processo é a estrutura existente na organização para a execução de eventos internos, com salas disponíveis para reserva, equipamentos multimídias, uma copeira que providencia itens como água, café e inclusive os fornecedores de lanches parceiros.

5.3 A REALIDADE DO CARGO DE ASSISTENTE ADMINISTRATIVO

O cargo de assistente administrativo configura-se como um cargo inicial na hierarquia da organização, possível de ocupação em todos os cinco departamentos existentes e em seus respectivos setores. Sua missão, expressa na descrição de cargo é apresentada no quadro nove:

Quadro 9 – Missão do cargo de assistente administrativo.

Missão do Cargo
Prestar suporte aos clientes internos e externos e executar atividades de sua área de atuação, emitindo relatórios diversos, a fim de contribuir positivamente para os resultados da entidade.

Elaborado pela a autora, 2016.

A descrição de cargo apresenta também as responsabilidades pertinentes a este cargo, demonstrado no quadro dez:

Quadro 10 – Responsabilidades do cargo de assistente administrativo.

Responsabilidades do Cargo
1-Realizar contatos e atender os clientes - interno e externo - buscando soluções assertivas.
2-Executar as atividades sob sua responsabilidade, mantendo o processo de acordo com procedimentos e/ou instruções de trabalho.
3-Organizar a executar as atividades vinculadas a sua área de atuação.
4-Emitir relatórios e controles diversos quando solicitado.
5-Auxiliar no cumprimento de indicadores e metas.
6-Receber, organizar e despachar documentos e arquivos diversos da área.
7-Atualizar, alterar e revisar procedimentos e instruções de trabalho.
8-Auxiliar os demais funcionários na execução das atividades do setor.
9-Executar outras atividades correlatas de acordo com a necessidade da entidade.

Elaborado pela a autora, 2016.

O cargo é ocupado atualmente por três mulheres, uma delas atua no departamento Financeiro que é responsável pelas tratativas financeiras dos planos de previdência e da organização, incluindo as relativas a departamento de pessoal. As outras duas atuam no departamento Administrativo, que é responsável pelas tratativas operacionais de adesão, manutenção e entrada em benefício dos participantes nos planos de previdência.

Para demonstração neste estudo as funcionárias foram classificadas como A, para a atuante no departamento Financeiro e B e C para as atuantes no departamento Administrativo. Em entrevista com estas, foi solicitado primeiramente que descrevessem brevemente as atividades que executam, conforme demonstrado no quadro onze:

Quadro 11 – Descrição das atividades executadas no cargo.

De modo geral, descreva as atividades que você executa no seu cargo.	
Assistente Administrativo	Respostas
A	Sou responsável pelas atividades de departamento de pessoal, como o processo admissional e demissional, a folha de pagamento, a gestão e manutenção dos benefícios, a gestão e manutenção do ponto eletrônico, o controle de férias e o controle de períodos de experiência.
B	As atividades que executo estão relacionadas basicamente ao recebimento, tratativas e envio de documentos relativos a portabilidades de valores de previdência, que é quando um participante possui recursos em outra entidade de previdência e deseja trazer para a nossa entidade. Acompanho esse processo desde a manifestação do desejo do participante em portar os valores, passando pelos contatos com as outras entidades, até o recebimento dos valores em nossa entidade.
C	Faço controle de implantação de propostas de adesão à previdência, conferindo documentação, entrando em contato com os responsáveis pela venda da previdência. Realizo também a manutenção dos planos de acordo com os formulários recebidos, como mudança de contas para débito e alteração de beneficiários dos planos.

Elaborado pela a autora, 2016.

Por meio das respostas das entrevistadas é possível observar que são atividades bem diferentes entre si, em especial a da entrevistada A com relação às entrevistadas B e C. As atividades executadas pela entrevistada A são voltadas ao cliente interno da organização, os funcionários, enquanto as atividades das entrevistadas B e C são voltadas a operacionalização dos planos de previdência, ou seja, ao cliente externo, os participantes dos planos de previdência. Por meio da missão e responsabilidades do cargo é possível notar o uso de expressões genéricas e aplicáveis a diversos ambientes de atuação, o que configura o cargo como de suporte e justifica esta possibilidade de atuação em diferentes departamentos da organização.

Nas atividades descritas pelas entrevistadas é possível perceber aderência com as responsabilidades do cargo apresentadas no quadro dez, como por exemplo: quando a entrevistada A informa que é responsável pelas atividades de departamento de pessoal, essa afirmação pode ser relacionada a responsabilidade número 3 (organizar e executar as atividades vinculadas a sua área de atuação); quando a entrevistada B informa ser responsável pelo recebimento, tratativas e envio de documentos, essa informação pode ser vinculada a responsabilidade número 6 (receber, organizar e despachar documentos e arquivos diversos da área); e, quando a entrevistada C afirma que entra em contato com os responsáveis pela venda da previdência, essa afirmação demonstra a responsabilidade número 1 (realizar contatos e atender os clientes - interno e externo - buscando soluções assertivas).

Mais uma prova dessa aderência vem das respostas das ocupantes do cargo quando questionadas se a missão do cargo, disposta no quadro nove, reflete as atividades que elas executam e se as responsabilidades do cargo, dispostas no quadro dez, são aderentes às atividades que elas executam, onde em ambos os questionamentos as entrevistadas afirmaram que sim, o que demonstra que do ponto de vista delas estas informações da descrição do cargo estão adequadas.

Com relação a capacitação recebida inicialmente para o exercício de suas atividades e em caso positivo, se essa capacitação deu subsídios para o exercício da atividade e refletiu o que era necessário saber, as entrevistadas se posicionaram conforme exposto no quadro doze:

Quadro 12 – Capacitação para o exercício das atividades.

Você foi inicialmente capacitada para exercer suas atividades? Se sim, elas refletiram o que você precisava saber? Deram subsídios para você realizar suas atividades? Justifique sua resposta.	
Assistente Administrativo	Respostas
A	Sim, as atividades que eu realizo foram repassadas para mim em meus primeiros dias na empresa e atenderam ao que eu precisava saber no primeiro momento, e claro, com o tempo, eu também fui aprendendo e adquirindo experiência no dia a dia. Eu também já tinha conhecimentos da minha graduação em Administração que contribuíram.
B	Sim, fui treinada para as atividades. Acredito que tenha faltado um acompanhamento maior neste treinamento, e um tempo maior para efetivamente realizar as atividades sozinha, pois elas são cheias de detalhes e exigem muita atenção e o treinamento acabou sendo superficial. Acho que o treinamento teria atendido melhor para realizar as atividades se fosse mais contínuo.
C	Sim, desde o começo fui treinada e preparada para exercer as atividades e me senti segura e com o conhecimento necessário para realizá-las. Também tenho muitos documentos de referência que posso consultar para poder auxiliar nos meus processos.

Elaborado pela autora, 2016.

As três entrevistadas afirmaram que sim, foram capacitadas para exercer suas atividades. As entrevistadas A e C demonstraram em suas afirmações que esta capacitação foi suficiente para o que elas precisavam saber e deram suporte para a realização das atividades. Destaque para a afirmação da entrevistada A que disse que no dia a dia foi adquirindo experiência e para a afirmação da entrevistada C, que citou os documentos de referência de suas atividades que pode consultar. Nas afirmações das entrevistadas A e C, verificam-se duas formas de capacitação diferentes, o aprendizado vivenciado na prática e a possibilidade de consulta a documentos, que respectivamente para as funcionárias foram adequadas e as auxiliaram.

A entrevistada B, embora tenha afirmado que foi capacitada para executar suas atividades, apresentou certa insatisfação com o fato de ter iniciado a realizar as atividades sozinha, antes de se sentir segura para isso, visto que avalia suas atividades com a existência de muitos detalhes e o treinamento dado superficial. Ou seja, necessitava de um aprofundamento e acompanhamento maior do que a capacitação recebida.

Na sequência as entrevistadas foram perguntadas, conforme demonstrado no quadro treze, das facilidades e dificuldades encontradas atualmente na execução dessas atividades:

Quadro 13 – Facilidades e dificuldades na execução das atividades.

Quais são as facilidades e as dificuldades que você encontra atualmente na execução das atividades inerentes ao seu cargo?	
Assistente Administrativo	Respostas
A	A existência de um cronograma de execução das atividades facilita bastante. As atividades são minuciosas e complexas, mas em geral não são difíceis. Porém a maior dificuldade até o momento está sendo conseguir atender a grande quantidade de demanda dentro do horário de trabalho, pois são atividades necessitam muita atenção e demandam tempo.
B	A facilidade que encontro é por ser atividades rotineiras, praticamente seguindo o mesmo padrão. Porém, exige muita atenção e análise em alguns casos específicos. Outro problema é nosso sistema de gestão dos planos de previdência, que foi implantado recentemente e está passando por ajustes que impactam meu trabalho.
C	A maior facilidade é ter parceria com uma empresa de seguros que nos auxilia nas implantações das propostas. A maior dificuldade atualmente está no sistema de informação utilizado que ainda não está totalmente alinhado com nossas atividades rotineiras.

Elaborado pela a autora, 2016.

A entrevistada A citou que embora complexas e minuciosas, as suas atividades não difíceis e que a existência de um cronograma para realiza-las facilita seu trabalho. Ou seja, tem prazos a cumprir, o que para ela é um facilitador, pois permite que determine a prioridade e ordem de execução de cada atividade. No entanto, o horário de trabalho parece limitado para o cumprimento dessas atividades, que são em grande quantidade e isso se configura para ela como uma dificuldade.

A entrevistada B aponta o fato de suas atividades serem repetitivas como uma facilidade, possivelmente fazendo com que ela aprenda com a repetição, no entanto reitera assim como dito no quadro doze que exigem muita atenção dela. A dificuldade apontada por ela diz respeito ao sistema de informação utilizado, que vem impactando suas atividades.

Assim como a entrevistada B, a entrevistada C também cita como uma dificuldade o sistema, que segundo ela não está alinhado às atividades. Nestes dois apontamentos pode-se verificar dificuldade das funcionárias em lidar com o sistema de tecnologia adotado pela

organização, que recentemente foi mudado. Boog (2006) cita as mudanças em métodos de trabalho como uma fonte que expressa necessidade de treinamento, portanto, é possível que isso se trate de uma necessidade de treinamento para as funcionárias para que se adaptem ao novo sistema. A facilidade apontada pela entrevistada C encontra-se na parceria existente com uma empresa de seguros, fornecedora da organização. Verificou-se que assim como possuem atividades distintas, cada uma das ocupantes encontra dificuldades e facilidades diferentes na execução de suas atividades.

Com relação à frequência com são ofertados treinamentos e que elas são submetidas a eles, a entrevistadas se posicionaram, conforme quadro quatorze:

Quadro 14 – Frequência de treinamentos.

Qual a periodicidade que são ofertados treinamentos? Você é submetido a treinamentos nesta mesma frequência?	
Assistente Administrativo	Respostas
A	A definição dos treinamentos necessários ocorre semestralmente por meio dos apontamentos encontrados nas avaliações de desempenho. Caso tenha alguma necessidade extra, creio que o gestor possa solicitar ao setor de Gestão de Pessoas. Nem sempre sou incluída em treinamentos, somente quando identificado necessário.
B	Os treinamentos começam a ser ofertados após as avaliações de desempenho, que ocorrem duas vezes no ano, mas não necessariamente terei treinamentos nesta mesma frequência, depende dos resultados da avaliação. No meu caso, fui movimentada internamente para esse cargo a cerca de seis meses, então recebi o treinamento inicial, e tenho a expectativa de após a primeira avaliação de desempenho neste cargo eu receba treinamentos.
C	Normalmente os treinamentos ocorrem por semestre, mas nem sempre eu sou incluída neles, às vezes vão só analistas e gerentes e estes nos repassam o necessário. Isso costuma ocorrer sempre que há uma mudança ou inclusão de atividade, um novo processo na entidade, então ocorrem treinamentos.

Elaborado pela autora, 2016.

De acordo com as respostas das assistentes administrativas, os treinamentos são ofertados semestralmente, mas elas não participam deles nesta mesma frequência. Ou seja, é possível que elas passem períodos de oferta de treinamento sem participar de nenhum. As entrevistadas A e B citam que a oferta dos treinamentos está atrelada as avaliações de desempenho, porém a entrevistada A acredita que caso ocorra uma necessidade extra, o gestor pode solicitar um treinamento emergencial a área de GP, o que de fato ocorre assim como apontado mais detalhadamente na seção 5.2.1.

A entrevistada B apresentou expectativa em receber treinamentos para o cargo que vem ocupando a cerca de seis meses. Boog (2006) apresenta a movimentação de funcionário

como uma fonte que expressa necessidade de treinamento. Atrelando isto ao fato de ela ter ficado insatisfeita com o treinamento que recebeu para executar inicialmente suas atividades, apresentado no quadro doze, reitera que esta funcionária anseia por maior capacitação.

Uma informação relevante traga pela entrevistada C é o fato de alguns treinamentos serem destinados apenas para analistas e cargos de gestão e estes ficarem responsáveis por disseminar o que for necessário segundo ela.

Indagadas sobre quem determina os treinamentos que elas precisam fazer e os métodos pelos quais estes treinamentos são repassados, as três ocupantes do cargo responderam que o responsável é o gestor delas (vide seção 5.2.2). O quadro quinze apresenta, segundo as entrevistadas, quais são, em geral, os métodos escolhidos pelos gestores para o repasse desses treinamentos:

Quadro 15 – Métodos de treinamento.

Quais são, normalmente, os métodos pelos quais essa capacitação lhe é repassada?	
Assistente Administrativo	Respostas
A	Normalmente são instrutores especialistas no tema a ser treinado que repassam o treinamento.
B	O meio mais comum são as palestras, mas às vezes ocorrem videoconferências ou treinamentos virtuais.
C	Treinamento presencial.

Elaborado pela a autora, 2016.

Por meio das respostas verifica-se que o método predominante é o de aulas expositivas, por meio das palestras. A entrevistada B cita que com menor frequência ocorrem videoconferências ou treinamentos virtuais. A fim de saber se estes métodos têm atendido as características e necessidades individuais de aprendizagem das ocupantes do cargo, as mesmas foram questionadas a respeito, conforme quadro dezesseis:

Quadro 16 – Adequação dos treinamentos as necessidades individuais.

Tais métodos atendem suas características e necessidades individuais de aprendizagem? Por quê?	
Assistente Administrativo	Respostas
A	Costumam atender sim, pois são elaborados com base na avaliação de desempenho e repassados por bons instrutores.
B	Na maioria das vezes atende, principalmente quando consigo tirar dúvidas com o instrutor, interagir com o palestrante.
C	Depende muito, às vezes tenho necessidade de ter um treinamento presencial, por exemplo, no entanto é repassado treinamento online. Outras vezes o tempo de duração do treinamento não é o suficiente para uma melhor aprendizagem.

Elaborado pela a autora, 2016.

As entrevistadas A e B demonstraram em suas respostas que os métodos atendem as suas características e necessidades individuais de aprendizagem, no entanto, nas expressões utilizadas por elas não pareceu que isto ocorre em 100% das vezes. As justificativas de ambas foram diferentes entre si, visto que a primeira atrela a satisfação à qualidade dos instrutores e ao fato de a elaboração dos treinamentos estar atrelada a avaliação de desempenho, enquanto a segunda a possibilidade de interagir com o ministrante do treinamento. A entrevistada C afirmou que depende, pois por vezes o tempo de treinamento não é suficiente para um processo de absorção mais eficiente e que o método de treinamento escolhido às vezes não atende sua necessidade, citando o exemplo de quando o método é online enquanto ela preferia presencial.

Relacionado à questão de certos métodos não atenderem determinadas necessidades, citada pela entrevistada C, as três foram questionadas se é possível escolher, dentre opções de métodos de treinamento para um mesmo objetivo ou necessidade de treinamento, aquele que for mais adequado: ambas responderam que não, não existem opções de métodos diferentes para um mesmo tema. E ainda, uma vez definidos os treinamentos que elas necessitam e seus métodos, estes são obrigatórios de participação.

Surge então o questionamento com relação à disponibilidade da organização em ouvir e considerar a opinião das funcionárias na construção de seus planos de treinamento, conforme demonstrado no quadro dezessete:

Quadro 17 – Opinião das ocupantes do cargo na construção dos treinamentos.

Sua opinião é considerada pela a entidade na construção de seus treinamentos? Se sim, de que forma?	
Assistente Administrativo	Respostas
A	Sim, eu e minha gerente conversamos no próprio <i>feedback</i> da avaliação de desempenho e ela pede que eu sugira aquilo que eu gostaria de fazer de treinamentos, para que ela verifique a possibilidade de eu realiza-los.
B	Não tenho certeza se é sempre considerada, mas o meu gerente sempre questiona os nossos interesses, o que sugerimos de treinamentos, quais necessidades temos e acredito que quando possível atende nossos pedidos na hora de solicitar os treinamentos.
C	Quando os treinamentos estão sendo elaborados meu gestor pede sugestões, no entanto, não sei se todas são levadas em conta. Depois, sempre que tenho treinamento, no fim de cada um podemos avaliar o treinamento para podermos dizer o que foi bom e o que precisa melhorar.

Elaborado pela a autora, 2016.

As três entrevistadas informam que possuem abertura para expressar suas opiniões com relação aos treinamentos em que serão submetidas, e que nos três casos isso se dá por meio de questionamentos feitos pelos seus gestores. No entanto, as entrevistadas B e C

demonstram claramente que não tem certeza se suas sugestões dadas ao gestor são sempre analisadas e consideradas. A entrevistada A coloca ainda que sua gestora solicita que ela sugira o que gostaria de realizar de treinamentos, para posteriormente verificar a possibilidade, o que também demonstra incerteza se seus pedidos são atendidos. A entrevistada C apresenta um ponto relevante, exposto na seção 5.2.5, que é a possibilidade de avaliar os treinamentos depois de realiza-los, apontando aquilo que pode ser melhorado, chamado na organização de formulário de avaliação de curso.

Por fim, as assistentes administrativas foram perguntadas sobre as possibilidades de desenvolvimento de carreira oferecidas pela a organização. Questionadas se os treinamentos aos quais são submetidas atualmente são, em sua maioria, voltados especificamente ao cargo ou vislumbram também posições futuras, as três ocupantes responderam que em geral são voltados para o cargo ocupado atualmente. Em relação à possibilidade dada pela a organização de se capacitarem pensando no longo prazo, em construir uma carreira, ambas informaram que sim, a organização dá essa possibilidade, conforme quadro dezoito:

Quadro 18 – Possibilidade de capacitação no longo prazo.

A entidade possibilita que você se capacite pensando no longo prazo, em carreira? Se sim, como?	
Assistente Administrativo	Respostas
A	Sim, os treinamentos oferecidos nos dão sempre mais conhecimento para assim podermos fazer uma carreira na empresa.
B	Possibilita sim, pois os cursos oferecidos nos preparam para desenvolvermos cada vez melhor nossas atividades, nos desenvolvermos e crescermos junto com a empresa.
C	Sim, são oferecidos treinamentos para que eu me capacite e aprenda cada vez mais e possa crescer na empresa.

Elaborado pela a autora, 2016.

Nas respostas das ocupantes percebe-se que estas veem nos treinamentos a forma pela qual a organização possibilita um desenvolvimento de longo prazo. Comparadas estas afirmações a resposta anterior, onde as entrevistadas afirmaram que os treinamentos oferecidos são voltados em sua maioria especificamente para o cargo ocupado é possível presumir que o desenvolvimento visto por estas é aquele relacionado à possibilidade de promoção de cargo, mas ainda vinculado a execução das mesmas atividades.

Por meio das entrevistas com as ocupantes do cargo de assistente administrativo, viu-se que estas executam atividades diferentes entre si, o que é possível uma vez que a missão e as responsabilidades do cargo usam de expressões aplicáveis a diferentes ambientes de

atuação, a fim justamente de que o cargo seja possível de ocupação em diferentes departamentos da organização, configurando-se como um cargo de suporte.

As ocupantes expuseram suas percepções quanto ao processo de treinamento da organização, afirmando que quem define os treinamentos e métodos aplicados a elas são seus gestores. De que, embora o plano de treinamento seja semestral, nem sempre são incluídas em cursos e que inclusive, por vezes, outros fazem os treinamentos e são responsáveis por lhes repassar o aprendizado. Citaram que não há a possibilidade de escolherem os métodos de aprendizado aos quais serão submetidas e que uma vez determinado que devam fazer um treinamento, este é obrigatório. Com relação a forma em que são capacitadas pensando no longo prazo, as ocupantes veem que isto se dá por meio dos treinamentos, que são voltados em sua maioria para a execução das atividades do cargo.

5.4 PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Por meio do conhecimento da descrição do processo de treinamento e desenvolvimento utilizado atualmente na organização e da realidade do cargo de assistente administrativo, buscou-se neste tópico identificar pontos positivos e negativos neste processo, os quais posteriormente darão subsídios para a criação da proposta de um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem, na qual os pontos positivos poderão ser potencializados e os pontos negativos corrigidos.

5.4.1 Pontos Positivos

Primeiramente, um ponto positivo é o fato de a organização contar com um documento de referência acessível a todos, que descreve as diretrizes do seu processo de treinamento e desenvolvimento e norteia a atividades dos envolvidos neste processo. O plano de treinamento e desenvolvimento da organização prevê seis etapas, que embora não usem a mesma nomenclatura, contemplam as quatro etapas do processo de treinamento sugeridas por Marras (2009) e Gil (2014): diagnóstico, programação, execução e avaliação.

Na etapa de levantamento das necessidades, ou seja, do diagnóstico, são analisadas pela a organização as três dimensões possíveis, conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna

(2006), Marras (2009) e Snell e Bohlander (2010): a análise organizacional, das operações e tarefas e das equipes e do indivíduo, apresentados no quadro dois. Uma forma usada pela a organização para a análise da organização é a pesquisa de clima organizacional. A análise das operações e das tarefas é feita por meio da análise da descrição de cargo. E a análise do indivíduo se dá através da entrevista com o gestor do treinando e pela a avaliação de desempenho. Além disso, a organização atende o proposto por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) de considerar treinamentos extras pedidos pelos gestores, mesmo após o fechamento do plano de treinamento.

Vê se que, assim como proposto por Marras (2009), na idealização do programa de treinamento a organização observa, ainda que a sua maneira, os aspectos citados no quadro três deste estudo, que são a época de aplicação do treinamento, a metodologia de aplicação, os objetivos do treinamento, a escolha do instrutor, o local de aplicação do módulo, a escolha dos treinandos e a duração do módulo. Destaque para os espaços disponíveis para a realização de treinamentos na organização, com um auditório e outras três salas menores, todas equipadas com recursos como projetores, TV's e quadros, demonstrando que a organização preocupa-se em ter uma estrutura propícia para a execução de seus treinamentos e apontado pela a analista de Educação como uma facilidade existente para o seu setor.

A fim de controlar o comparecimento do treinando nos cursos, uma lista de frequência é assinada pelos presentes a cada treinamento, que posteriormente é utilizada como comprovante para a emissão do certificado do curso. Com relação a avaliação dos treinamentos, um ponto positivo a ser destacado no processo da organização é o uso de dois critérios de avaliação propostos por Snell e Bohlander (2010): o de reação e o de resultados finais. A avaliação de reação é feita na organização por meio da avaliação do curso, questionário a ser preenchido pelo treinando onde este expressa seu nível de satisfação com relação a atuação do instrutor, conteúdo e planejamento e organização do módulo, semelhante ao proposto por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006). A avaliação dos resultados finais é realizada na organização através do questionário de avaliação de eficácia, que é preenchido pelo gestor do treinando e o questiona sobre o atendimento do treinamento aos objetivos iniciais, a melhora do desempenho do funcionário, a aplicação do que foi aprendido e sobre a eficácia do treinamento.

A consolidação e apresentação dos números e dados do treinamento para a Diretoria da organização configura-se também como um ponto positivo, visto que por meio disto a cúpula da organização toma conhecimento do que foi realizado ao longo do semestre em

termos de capacitação e vê os desfechos dos treinamentos que inicialmente tiveram seus orçamentos aprovados.

5.4.2 Pontos Negativos

A organização divide seus treinamentos em comportamentais, que visam desenvolver competências adicionais aos funcionários, e técnicos, que visam à formação, aperfeiçoamento ou reciclagem de conhecimentos referentes às atividades do cargo. Como primeiro ponto negativo identificado, aponta-se a afirmação da coordenadora de GP de que os treinamentos são na maioria de caráter técnico, ou seja, voltados para o exercício da função atual do funcionário. A afirmação é corroborada pelas ocupantes do cargo de assistente administrativo, quando dizem que os treinamentos são em sua maioria voltados para as atividades atuais do cargo. Segundo Gil (2014), é característico dos treinamentos proporcionarem experiências de aprendizado voltadas à posição atual ocupada pelo funcionário, visando ampliar a capacidade de desempenho das funções do cargo para alcançar os objetivos da organização. No entanto, Boog (2001) afirma que é preciso haver uma orientação que encaminhe as ações de treinamento para um contexto pleno e permanente de desenvolvimento do pessoal. Neste sentido, pensando em treinamento e desenvolvimento em conjunto, as ações da organização deveriam também prezar pelo desenvolvimento dos funcionários, preparando-os para os médio e longo prazos (MARRAS, 2009) e pensando nas posições possíveis de ocupação do futuro (GIL, 2014).

O foco existente na posição ocupada também pode ser percebido por meio do grau de prioridade atribuído aos treinamentos. Treinamentos considerados de alta prioridade são aqueles em que a necessidade impede ou prejudica consideravelmente a execução das atividades, de média prioridade aqueles em que a necessidade não impede, mas de alguma forma prejudica e de baixa prioridade, aquele que diz respeito ao preparo para a execução de novas atividades. Vê-se que são prezados os casos em que as atividades são impactadas e por último pensado nos profissionais que estão prestes a assumir novas atividades. Um possível exemplo é o caso da entrevistada B, que foi movimentada internamente, ou seja, passou a ocupar um novo cargo e comentou sentir-se insegura para iniciar suas atividades sozinha, possivelmente pelo fato de sua capacitação ter sido caracterizada como um treinamento de baixa prioridade.

Com relação ao LNT da organização, a coordenadora de GP informa que são focadas mais as necessidades corretivas em detrimento das preventivas. Segundo Marras (2009), o

treinamento deve ser um programa contínuo, que considera igualmente necessidades já existentes e que devem corrigidas e também aquelas que visam atingir metas futuras, atuando de forma preventiva, portanto, o ideal seria que a organização atuasse igualmente com estas duas frentes. Ainda a respeito do LNT, embora conte com diversas fontes de informações para o diagnóstico das necessidades, conforme citado na seção 5.2.1, a coordenadora de GP informa que não consulta diretamente os funcionários, alegando que estes devem levar suas considerações aos seus gestores, com o intuito de centralizar a comunicação. No entanto, embora tenham confirmado que seus gestores ouvem suas ponderações, as ocupantes do cargo demonstraram incerteza se suas opiniões são levadas a diante na construção de seus planos de treinamento, o que mostra que se os funcionários fossem ouvidos pela própria área de GP, talvez essas sugestões pudessem ser recebidas com mais imparcialidade.

Na aprovação do plano de treinamento, onde são realizados os orçamentos e aprovados com a Diretoria, verifica-se que muitas vezes o gestor já determina o fornecedor do treinamento e os métodos pelos quais estes são repassados, e a área de GP os acata e repassa para o setor de Educação fazer o orçamento. A definição das táticas de ensino apropriadas é uma das etapas da programação de um treinamento (DAVIES, 1973 apud MARRAS, 2009) e pode ser influenciada pelo gestor, no entanto, não deve caber somente a ele esta definição, inclusive, esta é uma dificuldade no processo apontada pelo setor de Educação. A definição do fornecedor e dos métodos de ensino, assim como outras questões relacionadas a programação do treinamento, como a escolha do instrutor, o local e época de aplicação dos módulos e duração do módulo, citados por Marras (2009), devem ocorrer por meio de uma análise dos objetivos instrucionais, da prontidão e motivação dos funcionários, dos princípios de aprendizagem e das características dos instrutores (SNELL E BOHLANDER, 2010), explicados na seção 3.3.1.2, que trata do planejamento e programação de treinamento. Para Snell e Bohlander (2010) a técnica de treinamento é o aspecto mais fundamental no momento de executar um treinamento, pois deve ter sido escolhida a mais adequada para que os CHA sejam aprendidos.

Um possível reflexo de o gestor muitas vezes determinar o método de treinamento e da ausência de uma análise mais profunda para isto, é verificado nas entrevistas com as ocupantes do cargo, onde se verificou que o método predominante é o de aulas expositivas, por meio das palestras e que não há a opção de escolher entre métodos de aprendizagem disponíveis, aquele que for considerado o mais adequado. Se o treinando pudesse eleger, dentre opções de aprendizagem disponíveis, a mais adequada para si, o processo de capacitação seria mais motivador, produtivo e prazeroso (LE BOTERF, 1999 apud FREITAS

e BRANDÃO, 2006). Além das palestras, Marras (2009) elenca diversos outros métodos que podem ser empregados em um treinamento, como o estudo de caso, a dramatização, o *workshop*, o *brainstorming*, a simulação, entre outros. Viu-se ainda que uma vez verificada uma necessidade e determinado um treinamento, este é obrigatório de participação, ou seja, independente se está de acordo com a necessidade de treinamento identificada ou com o método escolhido, é exigido que o funcionário participe do treinamento. Essa obrigatoriedade somada ao foco dado ao exercício da função atual, apresentado neste tópico, demonstra a semelhança existente entre o plano de treinamento da organização com as grades de treinamento, que segundo Freitas (2002), são conjuntos de ações de aprendizagem, que normalmente se limitam a cursos formais e estão vinculados a cargos específicos, sendo obrigatórias a todos os empregados que desempenham certa função.

Verificou-se que os treinandos são agrupados conforme necessidade de treinamento e todos fazem o mesmo treinamento. Porém, é relevante que programas de treinamento considerem as dificuldades de aprendizado de cada treinando, conforme comentado por Gil (2014), portanto, os treinandos não necessariamente terão o mesmo aproveitamento em um curso por possuírem as mesmas necessidades. Com relação aos instrutores escolhidos, verificou-se que não é realizada formalmente uma análise de suas características, que é apenas observada a experiência dele, através de seu tempo de trabalho na área. Porém, isso é um risco assumido pela a organização, uma vez que, conforme Snell e Bohlander (2010) na programação de um treinamento é necessário elencar características desejáveis em um instrutor, como se tem conhecimento e interesse pleno no assunto, se consegue se adaptar a diferentes ritmos de aprendizagem, se é sincero, se possui senso de humor, se repassa instruções de forma clara, entre outros. A ausência destas e outras características, ainda que o instrutor possua experiência na temática treinada, podem impactar na qualidade do treinamento, portanto, é um ponto negativo do plano de treinamento que outras características não sejam formalmente verificadas.

Embora tenha se caracterizado como um ponto positivo a prática da organização em avaliar a reação do treinando e os resultados finais do treinamento, uma vez que segundo Snell e Bohlander (2010) cada um dos critérios possíveis de avaliação possui sua importância, pois observam aspectos diferentes, aponta-se como um ponto negativo o fato de organização não usar outras formas de avaliação também propostas por Snell e Bohlander (2010), como a avaliação de aprendizado e a de comportamento, e a proposta por Hamblin (1978 apud MARRAS, 2009), a avaliação de valores. De acordo com Snell e Bohlander (2010), se

combinadas, as diferentes formas de avaliação trazem um panorama geral do programa de treinamento, o que seria interessante para a organização obter.

Por fim, a comunicação do setor de Educação com o treinando e gestor ser intermediada pela a área de GP e ser limitada a assuntos da execução dos treinamentos também pode ser apontada como um ponto negativo, inclusive citado pela analista de Educação. Segundo ela, o setor não contribui com o planejamento dos treinamentos, sendo que poderia unir forças a área de GP nesta etapa do processo.

5.4.3 Resumo dos Pontos Positivos e Pontos Negativos

O quadro dezenove apresenta de forma sintetizada os pontos positivos e negativos identificados no processo de treinamento e desenvolvimento atual da organização:

Quadro 19 – Resumo pontos positivos e pontos negativos.

Processo atual de treinamento e desenvolvimento da entidade	
Pontos Positivos	Pontos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Possui documento de referência para a prática de treinamento e desenvolvimento, que contempla as quatro etapas do processo: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação; • Utiliza as três dimensões de análise para realizar o levantamento das necessidades de treinamento: a análise organizacional, das operações e tarefas e das equipes e do indivíduo; • Considera no planejamento do treinamento aspectos como época de aplicação do treinamento, a metodologia de aplicação, os objetivos do treinamento, a escolha do instrutor, o local de aplicação do módulo, a escolha dos treinandos e a duração do módulo; • Possui espaço interno equipado para a realização de treinamentos; • Realiza controle de frequência dos funcionários nos treinamentos; • Utiliza dois métodos de avaliação de seus treinamentos: avaliação de reação e avaliação de resultados finais. Consolida e apresenta os números e dados do ciclo de treinamentos para sua Diretoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos voltados na maioria dos casos para o exercício da função atual do funcionário; • No levantamento das necessidades de treinamento são focadas mais as necessidades corretivas em detrimento das preventivas; • Funcionários não são consultados pela a área de GP, somente pelo gestor; • Gestor do treinando muitas vezes determina fornecedor do treinamento e método de aprendizagem que este será repassado; • Não existem métodos de ensino disponíveis para escolha para uma mesma necessidade de treinamento identificada; • Definidos os treinamentos, a participação nestes é obrigatória; • Semelhança as formais grades de treinamento; • Treinandos agrupados nos cursos conforme necessidade de treinamento identificada; • No caso da necessidade de um instrutor, não é realizada uma análise das características necessárias neste; • Não são utilizados outros métodos de avaliação dos treinamentos, como a avaliação de valores, comportamento e aprendizado; • Comunicação do setor de Educação com treinando e gestor é limitada.

Elaborado pela a autora, 2016.

Uma pesquisa apresentada por Eboli (2002) e feita pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas, no ano de 2001 evidenciou o treinamento e desenvolvimento um dos

maiores desafios estratégicos de gestão de pessoas, apontando a necessidade das empresas desenvolverem seus talentos e suas competências para que possam aumentar a competitividade e obter melhores resultados nos negócios.

Diante da importância estratégica do processo de treinamento e desenvolvimento na gestão de pessoas de uma organização verifica-se a relevância em aprimorar os aspectos positivos e sanar os diversos pontos negativos identificados na prática da organização estudada.

Visto que atualmente a organização não possibilita que seus funcionários definam o método de aprendizagem que mais se adequa as suas necessidades, não possibilita que estes participem ativamente da construção de seus planos de treinamento, entre outros pontos negativos, as trilhas de aprendizagem são uma alternativa apropriada para a realidade da organização. Segundo Freitas e Brandão (2006) essa prática oferece diversas opções ao indivíduo de se capacitar, assim como lhe confere autonomia para escolher a forma mais apropriada as suas necessidades e conveniências. De acordo com Cassimiro (2015), as trilhas trazem um olhar mais apropriado para a análise das necessidades e anseios do indivíduo e recomendam um conjunto de soluções estruturadas mais coerentes, diversificadas e alinhadas a cada estágio de desenvolvimento, mostrando-se assim, uma resposta mais eficaz e duradoura.

Freitas (2002) afirma que as trilhas estabelecem uma parceria entre empresa e empregado, onde cada uma das partes assume sua parcela de responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento de competências. Segundo Dutra (2008) por meio da soma dos esforços individuais e organizacionais é possível perceber um processo contínuo de troca de competências.

Neste sentido, o capítulo seis a seguir dispõe da proposta de um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem para o cargo de assistente administrativo da organização no intuito de desenvolver competências.

6 PROPOSTA DE AÇÃO

Com base no diagnóstico feito da organização no que diz respeito ao seu processo atual de treinamento e desenvolvimento, em especial para com o cargo de assistente administrativo, a proposta de ação disposta neste capítulo será apresentada juntamente as suas justificativas teóricas. O capítulo apresenta ainda o resultado esperado das ações e estimativas de cronograma e orçamento.

6.1 PROPOSTA DE UM PLANO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO POR MEIO DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM

A proposta será explanada de forma semelhante ao documento existente na organização para o seu processo de treinamento e desenvolvimento atual, descrevendo as diretrizes do processo a fim de nortear as atividades dos envolvidos. As ações do plano são divididas em dois pontos focais: a necessidade de aperfeiçoar o desempenho atual e o interesse em ampliar competências por áreas da organização, semelhante à experiência vivida no Banco do Brasil e relatada por Freitas e Brandão (2006).

6.1.1 Necessidade de Aperfeiçoar o Desempenho Atual

A necessidade de aperfeiçoar o desempenho atual diz respeito ao aprimoramento do desempenho dos ocupantes do cargo nas atividades realizadas no dia-a-dia do cargo. A área de Gestão de Pessoas, o setor de Educação, o gestor e o treinando possuem neste processo de treinamento e desenvolvimento as seguintes atribuições:

- Gestão de Pessoas: responsável pelo levantamento das necessidades, pelo planejamento do treinamento e pela consolidação dos resultados;
- Educação: responsável pelo planejamento, execução do treinamento, avaliação do treinamento e pela consolidação dos resultados;
- Gestor: contribui dando subsídios para o levantamento das necessidades e na avaliação dos treinamentos;
- Treinando: contribui dando subsídios para o levantamento das necessidades e na avaliação dos treinamentos.

Os treinamentos com esse foco contam com as quatro etapas do processo de treinamento e desenvolvimento propostas por Marras (2009) e Gil (2014) e apontadas na

seção 5.4.1 como um ponto positivo do processo atual de treinamento e desenvolvimento da organização. As etapas existentes diante da necessidade de aperfeiçoar o desempenho atual são: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação. Devem ser realizadas anualmente, e são descritas a seguir.

6.1.1.1 Diagnóstico

O diagnóstico deverá ser realizado contando com o levantamento das necessidades de treinamento, com informações colhidas em documentos pertinentes e junto a gestores e ocupantes do cargo, com o intuito de verificar quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido (MARRAS, 2009). A área da organização responsável pelo levantamento é a de Gestão de Pessoas.

Assim como já feito pela a organização, e destacado como um ponto positivo de seu plano de treinamento atual, o levantamento deve considerar os três níveis de análise de necessidades de treinamento propostos por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), Marras (2009) e Snell e Bohlander (2010): a análise organizacional, a análise das operações e tarefas e a análise individual e por equipes.

Na análise organizacional, devem ser consideradas informações da pesquisa de clima da organização e ainda serem verificados os objetivos da organização para o próximo ano, em especial aqueles que envolvam o setor de atuação do ocupante do cargo. Esse levantamento pode ser feito na prática através da verificação dos objetivos do planejamento estratégico, que pode ser consultado na íntegra através da *intranet* da organização. Esses objetivos são identificados de acordo com o departamento que pertencem, o que permite que a área de GP faça associações do que um assistente administrativo necessitará em breve diante dos objetivos previstas para seu departamento no planejamento estratégico da organização. Além disso, pode complementar as associações feitas consultando o gestor do departamento, que contribuirá esclarecendo as metas que cabem ao seu departamento relativo aos objetivos da organização previstos no planejamento estratégico.

A análise das operações e tarefas deve ser atendida parcialmente por meio da verificação da descrição do cargo de assistente administrativo e complementada através de uma entrevista com os ocupantes do cargo. Devem ser realizados os seguintes questionamentos aos ocupantes do cargo:

- Conhecendo as nove responsabilidades inerentes ao seu cargo, descreva as atividades que você executa e que estão atreladas a cada uma delas.
- Quais são as facilidades encontradas na execução dessas atividades?
- Quais são as dificuldades encontradas na execução dessas atividades?

Espera-se que após esse levantamento a área de GP possa vincular as atividades executadas, suas facilidades e dificuldades aos requisitos do cargo, conforme demonstrado no quadro vinte:

Quadro 20 – Dados da análise das operações e tarefas.

Responsabilidades do Cargo	Atividades Executadas	Facilidades	Dificuldades
1-Realizar contatos e atender os clientes - interno e externo - buscando soluções assertivas.			
2-Executar as atividades sob sua responsabilidade, mantendo o processo de acordo com procedimentos e/ou instruções de trabalho.			
3-Organizar a executar as atividades vinculadas a sua área de atuação.			
4-Emitir relatórios e controles diversos quando solicitado.			
5-Auxiliar no cumprimento de indicadores e metas.			
6-Receber, organizar e despachar documentos e arquivos diversos da área.			
7-Atualizar, alterar e revisar procedimentos e instruções de trabalho.			
8-Auxiliar os demais funcionários na execução das atividades do setor.			
9-Executar outras atividades correlatas de acordo com a necessidade da entidade.			

Elaborado pela autora, 2016.

A entrevista com os ocupantes do cargo junto a descrição do cargo proporciona um conhecimento mais profundo sobre as necessidades de treinamento, uma vez que conforme demonstrado no quadro vinte, se conhecesse os requisitos do cargo, as atividades executadas e relacionadas a cada um destes requisitos e as facilidades e dificuldades encontradas por cada um dos ocupantes. Conforme visto na seção 5.3, o cargo é amplo, suas atividades são de

suporte e adaptadas às áreas de atuação dos ocupantes, portanto, possui atividades, facilidades e dificuldades diferentes para cada um dos ocupantes, conforme apresentado nos quadros onze e treze deste estudo. O resultado esperado da análise da descrição do cargo junto da entrevista com os ocupantes é a verificação mais detalhada dos requisitos do cargo, customizado ao departamento em que ocupante atua, definindo os conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desenvolvidos na realidade do cargo.

A análise individual e por equipes deve ser atendida através da observação da avaliação de desempenho, com entrevistas com os gestores, onde estes devem informar quais as necessidades percebem nos funcionários e novamente entrevistas com os ocupantes do cargo, desta vez com o intuito de compreender o público alvo em termos das diferenças de aprendizagem, como aspectos cognitivos, de personalidade e conhecimento prévio do tema (CASSIMIRO, 2015).

A consulta aos ocupantes do cargo, tanto na análise da operação quanto na do indivíduo, permite que a área de GP considere de forma imparcial, sem a intervenção do gestor, os pontos de vista destes na construção de seus planos de treinamento, o que não ocorre no plano atual e é apontado na seção 5.4.2 como um fator negativo.

Cabe, portanto, a área de GP realizar o cruzamento das informações obtidas nestas análises, elencando quais são as necessidades a serem atendidas para o aperfeiçoamento do desempenho atual, atuando tanto de forma reativa, corrigindo problemas já existentes e principalmente de forma prospectiva, evitando possíveis problemas futuros (MARRAS, 2009), ponto desfavorável no plano de treinamento atual da organização e verificado na seção 5.4.2.

6.1.1.2 Planejamento

Uma vez identificadas e elencadas as necessidades de treinamento para aprimorar o desempenho atual, na etapa de planejamento, primeiramente a área de GP deve identificar os objetivos instrucionais, conforme proposto por Snell e Bohlander (2010), a fim de verificar quais são os resultados esperados ao final do treinamento e quais competências pretende-se adquirir ou modificar.

Na escolha da metodologia de aplicação do treinamento serão utilizadas como referência as responsabilidades do cargo apresentadas na descrição de cargo, visto que estas foram definidas como aderentes pelas atuais ocupantes do cargo, conforme apresentado na

seção 5.3. Segundo Freitas e Brandão (2006) podem compor uma trilha: cursos presenciais ou treinamentos autoinstrucionais, como estágios, reuniões de trabalho, viagens de estudos, seminários, jornais, livros, revistas, sites e grupos de discussão na internet, filmes, vídeos e outros meios alternativos de aprimoramento pessoal e profissional. Portanto, a cada uma das nove responsabilidades do cargo estão atreladas opções de aprendizagem capazes de promover a melhoria do desempenho atual, conforme exemplificado do quadro vinte e um.

Quadro 21 – Responsabilidades do cargo e opções de aprendizagem disponíveis.

Responsabilidades do Cargo	Opções de Aprendizagem
1-Realizar contatos e atender os clientes - interno e externo - buscando soluções assertivas.	Publicações internas e externas, filme, vídeo, livro, palestra, dramatização e estudo de caso.
2-Executar as atividades sob sua responsabilidade, mantendo o processo de acordo com procedimentos e/ou instruções de trabalho.	Publicações internas e externas, filme, vídeo, livro, palestra, simpósio, dramatização e estudo de caso.
3-Organizar a executar as atividades vinculadas a sua área de atuação.	Publicações internas e externas, filme, vídeo, livro, palestra, dramatização e estudo de caso.
4-Emitir relatórios e controles diversos quando solicitado.	Publicações internas e externas, filme, vídeo, livro, palestra, dramatização e estudo de caso.
5-Auxiliar no cumprimento de indicadores e metas.	Publicações internas e externas, filme, vídeo, livro, palestra, dramatização e estudo de caso.
6-Receber, organizar e despachar documentos e arquivos diversos da área.	Publicações internas e externas, filme, vídeo, livro, palestra, dramatização e estudo de caso.
7-Atualizar, alterar e revisar procedimentos e instruções de trabalho.	Publicações internas e externas, aula expositiva e <i>brainstorming</i> .
8-Auxiliar os demais funcionários na execução das atividades do setor.	Publicações internas e externas, rotação de cargos, <i>workshop</i> e estudo de caso.
9-Executar outras atividades correlatas de acordo com a necessidade da entidade.	Publicações internas e externas, rotação de cargos, <i>workshop</i> e estudo de caso.

Elaborado pela a autora, 2016.

As opções de aprendizagem existentes em cada uma das responsabilidades do cargo são adequadas para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes e podem ser constantemente revistas pela a área de GP, pelo setor de Educação e pelo gestor do departamento em que atua o ocupante do cargo. As necessidades identificadas devem ser atribuídas pela área de GP a uma das responsabilidades do cargo, para que seja possível saber quais são as opções de aprendizagem disponíveis para a necessidade identificada. Por exemplo, supondo que tenha sido identificada a necessidade de aperfeiçoar a competência de comunicação de uma ocupante do cargo, esta necessidade pode ser atrelada a responsabilidade 1 - Realizar contatos e atender os clientes - interno e externo - buscando soluções assertivas,

uma vez que para realizar contatos e atender pessoas pressupõe-se a necessidade de uma boa comunicação.

Quadro 22 – Exemplo de necessidade de aperfeiçoamento identificada.

Responsabilidades do Cargo	Necessidade de Aperfeiçoamento	Opções de Aprendizagem
1-Realizar contatos e atender os clientes - interno e externo - buscando soluções assertivas.	Comunicação	Publicações internas e externas, filme, vídeo, livro, palestra, dramatização e estudo de caso.

Elaborado pela a autora, 2016.

Logo, vê-se que diante da necessidade verificada e da sua responsabilidade do cargo correspondente, as opções de aprendizagem da ocupante do cargo são leitura de material didático, filme, vídeo, livro, palestra, dramatização e estudo de caso. As opções vão desde métodos autoinstrucionais, onde não há a presença de instrutor (FREITAS E BRANDÃO,2006), até os com aula expositiva ou seja, com presença de instrutor (MARRAS, 2009). Diante da possibilidade de escolha do método de aprendizagem adequado ao treinamento da necessidade identificada, é possível que seja corrigido o ponto negativo apontado na seção 5.4.2, com relação a limitação da escolha do método de treinamento, que muitas vezes se dá atualmente por indicação do gestor e sem a possibilidade do treinando interferir nesta escolha. Isto, somada a consulta realizada aos ocupantes no cargo no levantamento das necessidades, presume-se que suavizará a conotação de obrigatoriedade atrelada aos treinamentos, semelhantes as grades de treinamentos, conforme citado também negativamente na seção 5.4.2.

Após verificadas as opções de aprendizagem disponíveis, cabe a área de GP apresentar essas opções ao treinando e definir junto a ele qual a opção é mais adequada as suas preferências de aprendizagem. Neste momento, não cabe a área de GP decidir a melhor opção pelo treinando, mas sim guia-lo diante das suas características enquanto aprendiz, já mapeadas na etapa de levantamento de necessidades. Neste momento é também pertinente que seja identificado a prontidão e motivação do treinando, conforme proposto por Snell e Bohlander (2010), verificando o quanto estão cientes da importância do treinamento e do quanto os motiva saber que empregando este esforço estarão melhorando seus desempenhos no trabalho. Supondo que a opção escolhida pelo treinando seja a palestra, a área de GP deve informar esta opção para o setor de Educação, para que este providencie o orçamento do método de aprendizagem escolhido, para que seja levado pela a área de GP para a aprovação da Diretoria.

Em caso de escolha de método autoinstrucional, como assistir um filme, ler um livro ou material didático, cabe ao setor de Educação negociar junto ao gestor e ao treinando o período, no horário de expediente, que o treinando tem para concretizar o treinamento. Por exemplo, no caso da escolha de um livro para suprir a necessidade de aperfeiçoar a comunicação, o treinando pode, diariamente, ausentar-se de suas atividades, mas ainda permanecer na organização, durante uma hora para realizar a leitura do livro e precisa concluí-lo em quinze dias.

Em caso de escolha de método com presença de instrutor, é preciso que o setor de Educação agende um encontro prévio na sede da organização com o instrutor, seja ele interno ou externo, a fim de que por meio de uma entrevista com o instrutor e da observação deste seja possível mapear determinadas características necessárias para o bom andamento do treinamento. Deve-se solicitar na entrevista que o instrutor discorra sobre o tema do treinamento e diante disto deve-se observar o conhecimento e interesse que este demonstra possuir sobre o assunto, a clareza e paciência de suas instruções, o entusiasmo que demonstra enquanto expõe suas ideias e a capacidade de adaptação a diferentes ritmos de aprendizagem, conforme sugestões de Snell e Bohlander (2010). Com base na observação e na entrevista, define-se se o instrutor é adequado a ministrar o treinamento.

Diante da possibilidade de escolha dos métodos de aprendizagem é corrigido o ponto negativo relacionado ao agrupamento dos treinandos, que no plano atual se dá por meio da necessidade de treinamento identificada e neste plano proposto se dá por meio dos métodos de aprendizagem escolhidos pelos treinandos. Portanto, mesmo que seja identificado que dez treinandos necessitem de treinamento na competência de comunicação, estes não serão agrupados nos treinamentos por possuírem a mesma necessidade e sim conforme o método de aprendizagem que escolherem.

O setor de Educação precisa ainda alinhar com o gestor e o treinando a data, horário e duração da realização do treinamento. Neste caso é preciso observar ainda o local da aplicação do treinamento, para comunicar ao gestor e ao treinando, observando se a didática exige que ele seja externo ou permite que seja interno, isto porque alguns fornecedores não se deslocam até as organizações e optam pela realização dos treinamentos em seus espaços. Sempre que a didática permitir, deve ser priorizado o uso da estrutura existente na organização para a realização de treinamentos, que conta com espaços e equipamentos adequados e foi apontada na seção 5.4.1 como uma característica favorável do plano atual de treinamento e desenvolvimento da organização.

Nesta etapa são observados os aspectos propostos por Marras (2009) para o planejamento de um treinamento, apresentados no quadro três deste estudo. O quadro vinte e três sintetiza como isso se dará neste plano de treinamento:

Quadro 23 – Planejamento de treinamento para Aperfeiçoar o Desempenho Atual.

Aspectos	Detalhamento
Época da aplicação	Acordado junto a treinando e gestor a data e horários mais adequados e convenientes para ambos.
Metodologia de aplicação	Definida pelo treinando mediante as opções de aprendizagem existentes nas responsabilidades do cargo.
Objetivos	Definidos resultados esperados após a identificação das necessidades de treinamento.
Escolha do instrutor	Identificação de determinadas características a serem levantadas por meio de entrevista.
Local de aplicação do módulo	Observação da didática do treinamento.
Escolha dos treinandos	Filtrados na escolha dos métodos de aprendizagem.
Duração do módulo	Definição do tempo necessário para a transmissão do treinamento.

Elaborado pela a autora, 2016.

Percebe-se que a fim de corrigir pontos negativos verificados no plano de treinamento atual da organização, buscou-se envolver mais o setor de Educação na etapa de planejamento, permitindo que este setor se relacione e comunique mais e faça definições diretamente com o treinando e o gestor.

6.1.1.3 Execução

Nesta etapa é executado tudo o que foi planejado anteriormente. Cabe ao setor de Educação acompanhar o andamento dos treinamentos e dar suporte aos treinandos, seja em caso de métodos autoinstrucionais ou de aula expositiva. É responsável pela a qualidade e distribuição do material, caso utilizado, da qualidade dos equipamentos, estrutura e instalações, de todo o apoio administrativo, como o registro de frequência e a comunicação com os envolvidos (GIL, 2014).

Como o exemplo citado na etapa de planejamento, no caso da escolha de um livro para a capacitação, que se configura como um método autoinstrucional, fica sob a responsabilidade do setor de Educação disponibilizar este livro para o treinando, fazer o controle da frequência do treinamento por meio de coleta de assinatura do treinando em documento que confirma ter optado por esta opção de aprendizagem, verificar a evolução do treinando no método de acordo com os horários e prazos acordados, seja por meio de observação ou conversa com ele,

dando todo o suporte necessário a concretização do treinamento. Deve ainda fazer comunicações pertinentes à execução do treinamento ao treinando ou ao gestor.

No caso da escolha de um método com instrutor, como a palestra, por exemplo, fica sob a responsabilidade do setor de Educação providenciar toda a estrutura necessária para a execução do treinamento, como as reservas de locais, materiais didáticos e instalações, observar a desenvoltura do instrutor, comunicar assuntos pertinentes a gestor, treinando e/ou instrutor, coletar a assinatura do treinando na lista de frequência e prestar suporte quando solicitado para o melhor andamento do método.

Por fim, com base nos controles de frequência, o setor deve emitir certificados, sejam produzidos pela própria organização ou por fornecedores do treinamento, disponibiliza-los para treinandos e gestores e ficar com uma via para seu controle.

6.1.1.4 Avaliação

Na etapa de avaliação são comparados os objetivos pretendidos, elencados na etapa de planejamento com os objetivos alcançados com o treinamento (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2006). Para tanto, serão utilizadas quatro ferramentas de avaliação: a avaliação do curso, a avaliação do aprendizado, a avaliação do comportamento e valores e a avaliação dos resultados finais. A avaliação do curso e a avaliação dos resultados finais já ocorrem no plano de treinamento atual da organização e serão mantidas, as outras três citadas serão incorporadas a fim de combinadas as outras trazerem um panorama geral do programa de treinamento (SNELL E BOHALANDER, 2010), conforme apontado na seção 5.4.2.

6.1.1.4.1 Avaliação do Curso

Segundo Snell e Bohalander (2010), a avaliação do curso busca conhecer a opinião dos treinandos sobre os aspectos do treinamento e podem ser expressas tanto oralmente quanto por questionários. Os aspectos abordados dividem-se aos relacionados aos métodos de aprendizagem autoinstrucionais e aos métodos de aprendizagem com instrutor e devem ser levantados por meio de questionário. Em caso de método autoinstrucional, o treinando deve atribuir em cada um dos questionamentos expostos no quadro vinte e quatro os números 1, 2, 3 ou 4. O número 1 equivale a insatisfeito, o número 2 a pouco satisfeito, o número 3 a satisfeito e o número 4 a muito satisfeito.

Quadro 24 – Formulário de avaliação do curso para método autoinstrucional.

Avaliação do Curso - Autoinstrucional	
Conteúdo	Planejamento/Organização
Acréscimo de novos conhecimentos	Assistência durante o período acordado de treinamento
Aplicabilidade na vida profissional	Repasse de instruções e materiais necessários
Cumprimento do objetivo do evento	Horário acordado para a realização
Compreensão dos assuntos abordados	Atendimento do método a sua necessidade de aprendizagem

Elaborado pela a autora, 2016.

Em caso de método com instrutor, o treinando também deve atribuir nos questionamentos expostos no quadro vinte e cinco os números 1, 2, 3 ou 4. O número 1 equivale a insatisfeito, o número 2 a pouco satisfeito, o número 3 a satisfeito e o número 4 a muito satisfeito.

Quadro 25 – Formulário de avaliação do curso para método com instrutor.

Avaliação do Curso – Com instrutor		
Atuação do instrutor	Conteúdo	Planejamento/Organização
Comunicação	Acréscimo de novos conhecimentos	Adequação das instalações e equipamentos
Domínio do assunto	Aplicabilidade na vida profissional	Assistência durante o evento
Material didático	Cumprimento do objetivo do evento	Comunicação e divulgação do evento
Pontualidade	Cumprimento da carga horária	Horário de realização
Relacionamento com o grupo	Compreensão dos assuntos abordados	Atendimento do método a sua necessidade de aprendizagem

Elaborado pela a autora, 2016.

Nesta avaliação, além dos questionamentos relacionados ao conteúdo e ao planejamento/organização do treinamento, os treinandos são indagados sobre questões relacionadas a atuação do instrutor do treinamento.

Em ambas as avaliações um curso tido como ótimo é aquele com média acima de 3 até 4, um curso considerado regular é aquele com média acima de 2 até 3 e um curso ruim é aquele com média igual ou acima de 1 até 2.

6.1.1.4.2 Avaliação de Aprendizado

A avaliação de aprendizado é a verificação prática do que foi assimilado durante o treinamento comparando-se ao que se tinha antes dele (MARRAS, 2009). Essa verificação deve feita por meio da solicitação por parte do setor de Educação de uma dissertação escrita e/ou oral do treinando (fica a critério do treinando definir como se sente mais a vontade), onde este expressa o que absorveu de conteúdo em seu treinamento, os principais pontos abordados, as principais lições deixadas, como o aprendizado pode ser aplicado em sua vida profissional, entre outros. Um grupo formado pelo gestor do treinando e por um funcionário da organização que não tenha sido treinado, mas que se assemelhe ao treinando em nível de experiência no tema do treinamento (SNELL E BOHLANDER, 2010) devem ler e/ou assistir a dissertação do treinando, certificando-se dos conhecimentos adquiridos e relatando por escrito para do setor de Educação. A análise desses fatores por parte do setor de Educação deve se dar por meio de análise qualitativa, comparando o antes e depois do treinamento.

Por exemplo, no caso de um treinamento que vise aprimorar a comunicação do treinando, que tenha se dado pelo método de aprendizagem da leitura de um livro e na avaliação de aprendizado o treinando opte por expressar o aprendizado obtido oralmente. O gestor deste treinando e um funcionário com habilidade em comunicação irão acompanhar seus apontamentos e repassa-los para a análise do setor de Educação.

6.1.1.4.3 Avaliação do Comportamento e Valores

Fleury e Junior (2002, p. 143) entendem a aprendizagem como “um processo de mudança provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudança no comportamento da pessoa.” A avaliação de comportamento visa verificar o impacto e aplicação do que foi aprendido no comportamento do dia a dia profissional (SNELL E BOHLANDER, 2010) e neste caso, inclusive no que diz respeito a mudanças na cultura e valores dos treinandos (MARRAS, 2009).

Embora segundo Marras (2009) seja a mais complicada de se obter, devido a subjetividade e dificuldade imediata de se verificar mudanças no comportamento do treinando esta deve ser verificada, conforme sugerido por Snell e Bohlander (2010) de forma continuada pelo gestor no período posterior ao treinamento e sua percepção questionada a ele pela área de GP.

Portanto, passado o treinamento o gestor deve observar a postura do funcionário no trabalho, identificando possíveis sinais de mudanças em seu comportamento e seus valores e que sejam provenientes do treinamento ao qual foi submetido. Sua percepção deve ser questionada pelo setor de Educação a partir do primeiro mês após a execução do treinamento e novamente no primeiro novo ciclo de levantamento de necessidades após a execução do treinamento, onde novas mudanças nas competências anteriormente diagnósticas e treinadas podem ter ocorrido. Quanto mais mudanças positivas em termos de comportamento e valores foram apontadas pelos gestores, mais positivo foi o treinamento neste sentido.

6.1.1.4.4 Avaliação dos Resultados Finais

A avaliação dos resultados finais é de responsabilidade do setor de Educação e deve ser feita no último mês do ano, ao fim do período de avaliações. O setor deverá solicitar ao gestor o preenchimento do formulário apresentado no quadro vinte e seis, para que seja atribuído a cada uma das questões os números 1, 2, 3 ou 4, onde 1 significa discorda totalmente, 2 significa discorda parcialmente, 3 significa concorda parcialmente e 4 significa que concorda totalmente. O questionário retoma os níveis de análise utilizados na etapa de diagnóstico, conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006).

Quadro 26 – Formulário de avaliação de resultados finais.

Análise organizacional	Análise das operações e tarefas	Análise individual e por equipes
Produziu efeitos positivos no clima da organização?	Gerou aumento da produtividade?	Produziu mudanças positivas no comportamento do funcionário?
Produziu efeitos positivos no relacionamento da equipe?	Melhorou a qualidade das atividades executadas?	O aprendizado tem sido aplicado nas atividades atuais?
Contribuiu positivamente para os objetivos da organização?	_____	Atendeu aos objetivos inicialmente estabelecidos?

Elaborado pela autora, 2016.

Os resultados finais são mensurados por meio da média dos questionamentos. Um curso ótimo é aquele com média acima de 3 até 4, um curso com resultados finais considerado regular é aquele com média acima de 2 até 3 e um curso com resultados finais considerado ruim é aquele com média igual ou acima de 1 até 2.

Além das questões fechadas, o gestor poderá também fazer sugestões e apontamentos que considerar necessários e que contribuam para a mensuração dos resultados do treinamento. Para responder aos questionamentos o gestor pode contar com as observações

que fez na avaliação de aprendizado e que vem observando para a avaliação de comportamento e valores.

6.1.2 Interesse em Ampliar Competências por Áreas da Entidade

Não basta qualificar um funcionário para o bom desempenho de suas funções, é preciso considerar que ele tem que se identificar com o trabalho que executa e com os propósitos da organização (SILVA E FERNANDES, 1999). Neste sentido, concomitante aos treinamentos com foco na necessidade de aperfeiçoar o desempenho atual, a organização disponibilizaria anualmente aos ocupantes do cargo de assistente administrativo os treinamentos com foco no interesse em ampliar competências nas áreas de atuação da organização.

Essa frente de trabalho do plano de treinamento possibilita que, além do aperfeiçoamento buscado para as atividades atuais do treinando, sejam desenvolvidas competências que extrapolem a delimitação do seu cargo e o considerem parte de um contexto mais amplo (FREITAS E BRANDÃO, 2006). Para isso, a construção da trilha deve considerar o planejamento de carreira do funcionário integrado ao que a organização pode oferecer e espera deles no futuro (FREITAS, 2002).

O interesse em ampliar competências divide-se de acordo com as áreas de atuação da organização, dispostas em sua estrutura organizacional: Negócios, Educação, Comunicação e Marketing, Relacionamento com o Cliente, Investimentos, Financeiro, Administrativo dos Planos, Riscos e *Compliance*, Gestão de Pessoas e Processos e TI. Para cada uma dessas áreas são elencadas opções de aprendizagem que possam favorecer a aquisição de competências, conforme exemplo disposto no quadro vinte e sete:

Quadro 27 – Áreas de atuação da entidade e opções de aprendizagem disponíveis.

Áreas de Atuação	Opções de Aprendizagem
Negócios	Publicações internas e externas, palestra, estudo de caso, rotação de cargos, livros, filmes, vídeo, jogos, simulação, dramatização, virtual.
Educação	Publicações internas e externas, palestra, estudo de caso, rotação de cargos, livros, filmes, vídeo, jogos, simulação, dramatização, virtual.
Comunicação e Marketing	Publicações internas e externas, palestra, estudo de caso, rotação de cargos, livros, filmes, vídeo, jogos, simulação, dramatização, virtual.
Relacionamento com o Cliente	<i>Brainstorming</i> , publicações internas e externas, palestra, estudo de caso, rotação de cargos, livros, filmes, vídeo, jogos, simulação, dramatização, virtual.
Investimentos	Publicações internas e externas, palestra, estudo de caso, rotação de cargos, livros, filmes, vídeo, cursos <i>online</i> .
Financeiro	Publicações internas e externas, palestra, estudo de caso, rotação de cargos, livros, filmes, vídeo, cursos <i>online</i> .
Administrativo dos Planos	Publicações internas e externas, palestra, estudo de caso, rotação de cargos, livros, filmes, vídeo, cursos <i>online</i> .
Riscos e <i>Compliance</i>	Publicações internas e externas, palestra, estudo de caso, rotação de cargos, livros, filmes, vídeo, cursos <i>online</i> .
Gestão de Pessoas	Publicações internas e externas, palestra, estudo de caso, livros, filmes, vídeo, jogos, simulação, dramatização, <i>cursos online</i> .
Processos e TI	Publicações internas e externas, palestra, estudo de caso, rotação de cargos, livros, filmes, vídeo, cursos <i>online</i> .

Elaborado pela autora, 2016.

As opções de aprendizagem existentes em cada uma das áreas de atuação são adequadas para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes nessas áreas e podem ser constantemente revistas pela área de GP, pelo setor de Educação e pelos gestores de cada uma das áreas da organização.

O ocupante do cargo que desejar desenvolver competências em uma dessas áreas deve comunicar a área de GP e justificar seu interesse. A área avalia a justificativa e apresenta ao solicitante as opções de aprendizagem existentes para aquela área. Escolhida a opção de aprendizagem, iniciam-se as etapas de planejamento e execução, assim como acontece nos treinamentos com foco no aperfeiçoamento do desempenho atual, expostos na seção 6.1.1. Com relação a avaliação, estas também são feitas de forma semelhante a seção citada, porém somente são feitas a avaliação do curso e a avaliação de aprendizado, onde ao invés do gestor do treinando, quem irá observar os apontamentos do treinando é o gestor da área de atuação escolhida, visto que possui experiência e poderá verificar de forma mais eficiente as competências adquiridas.

Por meio dos treinamentos com esse foco ficam expostas as possibilidades e estratégias de atuação da organização e cabe ao funcionário integrá-las ao que lhe convém

desenvolver, pensando em sua carreira, aonde pretende chegar na organização, nas competências que já possui e naquelas que deseja adquirir (FREITAS E BRANDÃO, 2006). Isso representa a harmonização dos desejos e necessidades dos indivíduos e das expectativas e objetivos da organização, cada um com sua parcela de responsabilidade (FREITAS, 2002), e ambos sendo beneficiados na busca pelo desenvolvimento de competências para o indivíduo e para a organização. A organização possibilita o desenvolvimento integral e contínuo de competências em seus funcionários e desta forma atua de forma competitiva em termos de capacitação, visto que conforme Eboli (2002), a aprendizagem contínua é um processo de constante crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes nas empresas.

6.1.3 Consolidação de Resultados

Concluídos os treinamentos e realizadas as devidas avaliações, tanto com foco no aprimoramento do desempenho atual quanto com foco no interesse em ampliar competências por áreas da organização, deverá ser apresentado a Diretoria da organização a consolidação dos números e dados do treinamento, atividade destacada como um ponto positivo no plano de treinamento atual da organização. A área de GP em conjunto a área de Educação é a responsável pela consolidação dos resultados, e para isso deverão contar com os dados das avaliações realizadas, as listas de presença, os certificados dos cursos, o comparativo de cursos previstos e cursos realizados, os orçamentos previstos e os realizados e suas considerações a respeito do ciclo de treinamentos realizado.

6.2 RESULTADO ESPERADO

O resultado esperado em caso de implantação por parte da organização do plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem proposto para o cargo de assistente administrativo (vide seção 6.1) é que este proporcione aos ocupantes deste cargo ações de desenvolvimento para a aquisição e aplicação prática de competências. Por meio dessas ações, que contam com opções diversas de aprendizagem, deve ser concedida maior autonomia ao ocupante do cargo para que defina o curso de ação para o seu crescimento, considerando suas conveniências, necessidades e dificuldades e os integrando as expectativas da organização, que estará presente direcionando-o diante das oportunidades de aprendizagem. (UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO SEBRAE; FREITAS, 2002; FREITAS E BRANDÃO, 2006).

6.3 CRONOGRAMA

Apresenta-se a seguir uma estimativa de cronograma das ações em caso de implantação do plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem para o cargo de assistente administrativo proposto na seção 6.1 deste estudo. A estimativa levou em consideração as quatro etapas do plano proposto, que são diagnóstico, planejamento, execução e avaliação, decorridas no período de um ano.

Quadro 28 – Estimativa de cronograma.

Cronograma												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Diagnóstico												
Planejamento												
Execução												
Avaliação												

Elaborado pela a autora, 2016.

Portanto, supondo que a partir do ano de 2017 a organização adotasse o plano proposto, estima-se que seriam necessários em torno de três meses para a etapa de diagnóstico, quatro meses para a etapa de planejamento e quatro meses para a execução dos treinamentos. A etapa de avaliação contaria com quatro meses, sendo que destes os três meses iniciais partiriam em paralelo a etapa de execução, visto que conforme exposto na seção 6.1.1.4.3 a avaliação de comportamento e valores deve ser feita por meio de observação do treinando no primeiro mês após o término do treinamento, ou seja, enquanto ainda ocorre a execução de treinamentos. No mês de dezembro ocorre o término das avaliações, principalmente a de resultados finais e a consolidação dos resultados para a apresentação a Diretoria.

6.4 ORÇAMENTO

A proposta diz respeito à incorporação da prática de trilhas de aprendizagem no processo de treinamento e desenvolvimento da organização, voltado ao cargo de assistente administrativo. No entanto, a organização já realiza investimentos voltados à capacitação de seus funcionários, a principal diferenciação se dá pela variedade de métodos de aprendizagem incorporados às práticas da organização. A fim de demonstrar em quanto pode ser estimado o

valor de uma trilha de aprendizagem durante um ciclo de treinamentos apresentam-se dois exemplos.

Supondo que seja diagnosticado que uma das necessidades de treinamento do ocupante do cargo de assistente administrativo seja o desenvolvimento da sua comunicação, assim como apresentado no quadro vinte e dois deste estudo. Na etapa de planejamento, o treinando tem a opção de escolher o método de aprendizagem que for mais adequado ao seu ritmo de aprendizagem. Contando com a orientação da área de GP, o treinando opta por fazer dois treinamentos naquele ciclo de treinamento, um por meio de uma palestra e o outro através da leitura de um livro, contando com seguintes custos:

Quadro 29 – Exemplo 1 de Custo.

Método de Aprendizagem	Título do método	Disponível em	Valor
Livro	Segredos da Comunicação Corporativa	Americanas.com	R\$ 24,80
Palestra	Relacionamento Interpessoal e Comunicação	Sociesc Florianópolis	R\$ 348,00
Elaborado pela a autora, 2016.			R\$ 372,80

Nos anexos A e B podem ser visualizados os valores mencionados no exemplo do quadro vinte e nove. Verifica-se que para o desenvolvimento da competência de comunicação citada no exemplo, estima-se que a trilha do treinando custaria aproximadamente R\$ 372,80 adicionais naquele ciclo de treinamento, além dos custos já existentes atualmente, como as horas trabalhadas dos funcionários do setor de Educação e da área de GP, envolvidos no processo de treinamento e desenvolvimento.

Um segundo exemplo diz respeito ao interesse em ampliar competências por áreas da organização. Supondo que o mesmo ocupante do cargo de assistente administrativo do exemplo anterior também aponte o interesse em ampliar suas competências na área de Negócios. Após validação da área de GP e contando com a orientação desta área, o treinando opta por fazer dois treinamentos naquele ciclo de treinamento voltados a ampliação de competências na área de Negócios, um por meio da apreciação de filmes e outro através de palestra:

Quadro 30 - Exemplo 2 de Custo.

Método de Aprendizagem	Título do método	Disponível em	Valor
Filmes	O Poderoso Chefão (Trilogia em DVD)	Americanas.com	R\$ 26,13
Palestra	Prospecção, Negócios e Encantamento	Sociesc Florianópolis	R\$ 348,00
Elaborado pela a autora, 2016.			R\$ 374,13

Nos anexos C e D podem ser visualizados os valores mencionados no exemplo do quadro trinta. Verifica-se que para a ampliação de competências na área de Negócios, citada no exemplo, estima-se que a trilha do treinando custaria aproximadamente R\$ 374,13 naquele ciclo de treinamento.

No total, em um ciclo de treinamento, o custo total para a trilha do treinando dos exemplos citados seria de R\$ 746,93, considerando os custos para aperfeiçoar o desempenho atual e para ampliar as competências por área de atuação. Os custos seriam adicionais naquele ciclo de treinamento, além dos custos já existentes atualmente, como as horas trabalhadas dos funcionários do setor de Educação e da área de GP.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que as pessoas contribuam com o desenvolvimento do negócio de uma organização é necessário investimento no treinamento e desenvolvimento profissional destas, uma vez que se constituem como o principal patrimônio de uma empresa (MALDANER et. al, 2010). No entanto, de acordo com Freitas (2002) esse desenvolvimento profissional historicamente tem sido associado a ações formais de treinamento e vinculadas apenas ao exercício de um cargo, aos quais os indivíduos são submetidos em caráter obrigatório caso desempenhem certa função ou aspirem determinadas posições na empresa.

Esse caráter obrigatório com que as empresas submetem as pessoas a treinamentos faz parecer que todos são iguais no que se refere a aspectos de motivação, objetivos de carreira, aspirações e características de aprendizagem (FREITAS E BRANDÃO, 2006). Torna-se então, conforme Gil (2014) cada vez mais necessário que os programas de treinamento considerem esses aspectos, visando o desenvolvimento de seu pessoal.

Surge então neste contexto as trilhas de aprendizagem, que de acordo com Freitas (2002) são uma concepção estratégica de aprendizagem, que considera o indivíduo como parte de um contexto mais amplo na organização, que extrapola os limites do cargo. Essa concepção de aprendizagem possibilita que funcionário e organização construam o programa de treinamento e desenvolvimento de forma alternativa, flexível (FREITAS, 2002) e conjunta, harmonizando necessidades e conveniências do indivíduo e estratégias do negócio (CASSIMIRO, 2015).

Então, com o intuito de estudar o programa de treinamento e desenvolvimento de uma organização e verificar como pode ser estruturado um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem, foi escolhida a entidade de previdência complementar de Florianópolis, a qual verificou-se que seu programa de treinamento e desenvolvimento atual dá-se por meio de ações formais e obrigatórias de treinamento, conforme Freitas (2002) afirmou que normalmente ocorre. Ainda na organização o estudo foi limitado ao cargo de assistente de administrativo, a fim de reduzir a amplitude da pesquisa.

Sendo assim, no desenvolvimento deste estudo buscou-se atingir o objetivo geral definido como **analisar como pode ser estruturado um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem para o cargo de assistente administrativo de uma entidade de previdência complementar de Florianópolis**. Para o alcance deste, estabeleceram-se quatro objetivos específicos apresentados ao longo do capítulo quatro.

O primeiro objetivo específico, de **descrever o processo de treinamento e desenvolvimento utilizado atualmente na organização**, foi satisfeito de forma parcial com a análise do documento que trata das diretrizes de treinamento e desenvolvimento da organização e complementado através de entrevista com a coordenadora de Gestão de Pessoas e com a analista de Educação da organização. A descrição do processo foi essencial para conhecer como se dá esta prática na organização e apurar o terceiro objetivo específico.

O segundo objetivo específico, **conhecer a realidade do cargo de assistente administrativo**, foi atendido através das entrevistas com as atuais três ocupantes do cargo e da análise da descrição do cargo constante em documento interno da organização. Verificou-se que as atividades desempenhadas pelas três são bem diferentes entre si, o que é possibilitado devido a amplitude do cargo, e que conseqüentemente cada uma possui facilidades e dificuldades distintas em suas funções. Em relação as suas percepções sobre o plano de treinamento e desenvolvimento da organização, viu-se que as ocupantes do cargo não possuem autonomia na construção de seus planos, que uma vez determinados os treinamentos, estes são obrigatórios e que as capacitações são em sua maioria voltadas ao exercício do cargo.

Partindo então para o terceiro objetivo específico, de **verificar os pontos positivos e negativos do treinamento e desenvolvimento utilizado atualmente na organização**, foi atendido por meio do confronto dos dados levantados nas entrevistas realizadas nos objetivos um e dois e da pesquisa bibliográfica realizada neste estudo. Foram identificados subsídios para a criação da proposta de um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem para o cargo de assistente administrativo da organização.

Por fim, o quarto objetivo do estudo, que consistia em **propor um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem para o cargo de assistente administrativo da organização**, foi atendido por meio da formulação de um plano de treinamento e desenvolvimento customizado para a organização e seu cargo e levando em consideração a prática das trilhas de aprendizagem, onde potencializou-se os pontos positivos e corrigiu-se os pontos negativos encontrados no plano de treinamento e desenvolvimento atual.

Concluiu-se desta maneira que o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo foram contemplados e que o plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem proposto para o cargo de assistente administrativo da organização atende a realidade do cargo e da organização. Destaca-se então a importância de a organização analisar

a viabilidade da implementação desta prática em seu processo de treinamento e desenvolvimento.

7.1 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Para a realização de trabalhos futuros, sugere-se um estudo que analise como pode ser criado um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem para outros cargos da organização, tornando o processo de TeD da organização mais amplo.

Outra sugestão de trabalho futuro seria a de verificar, em caso de implantação do plano, quais são as vantagens, desvantagens e desafios encontrados em sua aplicação prática.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BOOG, Gustavo G. (org). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um guia de operações**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BOOG, Gustavo G. (org). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan/mar, 2001.
- BRITO, Adriano Naves de et al.; Na trilha das pessoas: no caminho das competências individuais. In: BITENCOURT, Claudia; AZEVEDO, Debora; FROEHLICH, Cristiane. (org.). **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- CASSIMIRO, Wagner Toyama. Trilhas de aprendizagem. Parte I: definição. RTD.com.br, 2015. Disponível em: <http://rtd.com.br/2015/08/19/trilhas-de-aprendizagem-parte-i-definicao/> Acesso em: 06 jun. 2016.
- CASTRO, Pedro Marcos Roma de; POLO, Edison Fernandes; PORTO, Geciane Silveira. Treinamento, Desenvolvimento e Mudança: uma Articulação Possível e Necessária. In: **XXXII ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- CRESWELL, John W. **Projeto De Pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DOMENEGHETTI, Daniel. A Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações Modernas. *Administradores.com.br*, 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-organizacoes-modernas/69823/> Acesso em: 06 jun. 2016.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.
- EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; JUNIOR, Moacir de MIRANDA Oliveira. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FOLTRAN, Cassia Uhler et. al. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas: O Sucesso das Organizações. *Alumni*, São Paulo, Vol. 2, Mai. 2012. Disponível em: http://www.ceunsp.edu.br/revistas/alumni/revistaalumni/artigos/edEspecialMaio2012/vol2_no_especial_artigo_29.pdf. Data de acesso: 05 jun. 2016.

FREITAS, Isa Aparecida. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: **Anais do 22º ENANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002.

FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências**. Brasília: ANPAD, 2006.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

JUNQUEIRA, Cladis. **Trilhas de desenvolvimento profissional**. Porto Alegre, mimeo, 2000.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

Livro Comunicação na Empresa. Americanas.com. Disponível em: <http://www.americanas.com.br/produto/5709109/livro-comunicacao-na-empresa>. Acesso em: 07 nov. 2016.

MAILLARO, William Ervedeira. Gestão Estratégica de Pessoas. *RH.com.br*, 2008. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/5157/gestao-estrategica-de-pessoas.html> Acesso em: 06 jun. 2016.

MALDANER, Iandra Souza; VIEIRA, Regiani Silva; GIOVANELLA, Gisleine; CARDOSO, André Francisco; FONSECA, Marcio Pimentel; JANING, Carin. **Treinamento e Desenvolvimento: Aproximando Pessoas**. São Paulo: Anhanguera Educacional, 2010.

MARCHI, Marisa Oliveira de; SOUZA, Thiago Menezes; CARVALHO, Maria Balbina de; **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**. Aracaju: Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MANDELLI, Pedro. Saiba o que são Trilhas de Desenvolvimento. 2012. Disponível em: <https://cursointegracao.wordpress.com/2012/01/31/saiba-o-que-sao-trilhas-de-desenvolvimento/> Acesso em: 07 jun. 2016.

MIRANDA, Karina Fernandes de; MIRANDA, Helenir Celme Fernandes de. **Compreendendo a Gestão de Pessoas**. 2009. Disponível em: <http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/compreendendo-a-gestao-de-pessoas-997929.html>. Acesso em: 04 Jun. 2016.

MORAIS, Gisele O. Treinamento e Desenvolvimento uma Vantagem Competitiva. *RH Portal*, 2015. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-uma-vantagem-competitiva/> Acesso em: 05 jun. 2016.

Prospecção, Negócios e Encantamento - Florianópolis. Unisociesc: Educação e Tecnologia. Disponível em: <http://www.sociesc.org.br/pt/cursos-capacitacao/conteudo.php?id=12862&mnu=12262&top=0&crs=1872>. Acesso em: 07 de nov. 2016.

Relacionamento Interpessoal e Comunicação – Florianópolis. Unisociesc: Educação e Tecnologia. Disponível em: <http://www.sociesc.org.br/pt/cursos-capacitacao/conteudo.php?id=12864&mnu=12264&crs=1873&top=0>. Acesso em: 07 de nov. 2016.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Anielson Barbosa da; FERNANDES, Caroline Brito. Treinamento ou Desenvolvimento de Recursos Humanos? 1999. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/7835/treinamento-e-desenvolvimento.html>. Acesso em: 27 abr. 2016.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo de Melo. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2006. 312 p.

Trilogia O Poderoso Chefão. Americanas.com. Disponível em:
<http://www.americanas.com.br/produto/6747261/box-dvd-trilogia-o-poderoso-chefao-3-dvds>.
Acesso em: 07 nov. 2016.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA SEBRAE. Trilhas de Aprendizagem. Disponível em:
<http://uc.sebrae.com.br/pagina/trilhas-de-aprendizagem>. Acesso em: 05 jun. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VOLPE, Renata Araújo; LORUSSO, Carla Bittencourt. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. *Psicologia.com.pt*, 2009. Disponível em:
<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2016.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da Pesquisa**. SEaD/UFSC, 2006.

APÊNDICE A

Instrumento de coleta de dados para o objetivo específico três – coordenadora de Gestão de Pessoas e analista de Educação:

Coordenadora de Gestão de Pessoas:

- O LNT é feito pela comparação da descrição de cargos, avaliação de desempenho, apontamentos feitos pelos gestores e norteadores da entidade. Por vezes são usados outros meios, como a pesquisa de clima. Por que não são consultados os funcionários?
- Quais os critérios utilizados pela a diretoria para aprovar ou não um plano de treinamento?
- Os treinamentos são normalmente comportamentais ou técnicos?
- Você considera que as necessidades priorizadas são as preventivas ou corretivas? Por que?
- O que é levado em consideração pelo setor de GP para aprovar eventos extras?
- Quais informações constam no relatório final dos treinamentos apresentado a Diretoria?
- Quais as dificuldades encontradas pelo seu setor na elaboração e avaliação do plano de treinamento? Quais as facilidades?

Analista de Educação:

- Na etapa de aprovação do treinamento, quantos orçamentos precisam ser realizados e apresentados para a Diretoria?
- Como são escolhidos os métodos de treinamento utilizados para o atendimento das necessidades de treinamento identificadas pela área de GP? Quais os critérios?
- Quais características são prezadas nos instrutores escolhidos?
- A definição do local do treinamento depende de quais fatores?
- Como são agrupados os treinandos em cada curso?
- Quanto tempo o setor de Educação precisa para providenciar um evento extra? O setor consegue atender essa demanda com tranquilidade?
- Quais dados são consolidados pela área de Educação e repassados a GP para elaboração do relatório final?
- Para cancelar um evento, o gestor precisa dar alguma justificativa? Essa justificativa é analisada por alguém? Todas são aceitas? Há alguma consequência em caso de cancelamentos?
- Há alguma consequência em caso de ausência de treinando? É preciso justificar essa ausência?
- Quais as dificuldades encontradas pelo seu setor na execução do plano de treinamento? Quais as facilidades?

APÊNDICE B

Instrumento de coleta de dados para o objetivo específico dois – ocupantes do cargo de assistente administrativo:

- De modo geral, descreva as atividades que você executa no seu cargo.
- A missão do seu cargo reflete aquilo que você executa?
- As responsabilidades constantes em sua descrição de cargo são aderentes ao que você executa? Caso negativo, o que está faltando?
- Você foi inicialmente capacitado para exercer suas atividades? Se sim, elas refletiram o que você precisava saber? Deram subsídios para você realizar suas atividades? Justifique sua resposta.
- Quais são as facilidades e as dificuldades que você encontra atualmente na execução das atividades inerentes ao seu cargo?
- Qual a periodicidade que são ofertados treinamentos? Você é submetido a treinamentos nesta mesma frequência?
- Quem determina quais são os treinamentos que você faz e os métodos pelos quais essa capacitação lhe é repassada?
- Quais são, normalmente, esses métodos?
- Tais métodos atendem suas necessidades e características individuais de aprendizagem? Por quê?
- Sua opinião é considerada pela a entidade na construção de seus treinamentos? Se sim, de que forma?
- É possível escolher dentre métodos de treinamento para um mesmo tema/propósito, aquele que você preferir? Se sim, detalhe como isso funciona.
- Uma vez definidos os treinamentos, estes possuem caráter obrigatório ou facultativo? Em caso de ser facultativo, há alguma consequência de não fazê-lo? Qual?
- A entidade dá subsídios para o desenvolvimento das competências técnicas e das competências comportamentais apresentadas em sua descrição de cargo? Se sim, quais? São eficazes e suficientes?
- Os treinamentos aos quais você é submetido atualmente são, em sua maioria, voltados especificamente ao seu cargo ou vislumbram posições futuras?
- A entidade possibilita que você se capacite pensando no longo prazo, em carreira? Se sim, como?

ANEXO A

americanas.com

[olá, faça seu login](#)
[ou cadastre-se](#) 

[página inicial](#) > [livros](#) > [comunicação e linguística](#) > [comunicação](#)**Livro - Segredos da Comunicação Corporativa, Os**
(cód.7534511)Vendido e entregue por **escala****R\$ 24,80**
[ver parcelas](#) R\$ 24,80 no cartão americanas.com [ver parcelas](#)calcular frete e prazo

ANEXO B

Relacionamento Interpessoal e Comunicação - Florianópolis



Modalidade
Presencial

Informações

Objetivo Geral: Fortalecer o relacionamento entre as equipes de trabalho, através da melhoria no processo de Comunicação.

Público-alvo: Profissionais de todas as áreas que se interessem pelo tema e que buscam melhorar o processo de comunicação.

Carga Horária: 08 horas.

Valor: R\$ 348,00 (à vista).

Ou em até 3x de R\$ 116,00 (cartão de crédito).

Formas de Pagamento:

- **Pessoa Jurídica:** Pagamento via boleto bancário* em até 4x.
- **Pessoa Física:** Pagamento à vista no boleto bancário² ou parcelado no cartão.

* Vencimento da primeira parcela, ou da parcela única para 30 dias após a data de início do curso.

² Vencimento do boleto para o dia de início do curso.

Programa:

- A Comunicação como base no Relacionamento Interpessoal;
- O processo de Comunicação;
- Comunicação Bilateral;
- Os problemas de comunicação no relacionamento interpessoal;
- As diferenças individuais;
- Os rótulos no trabalho;
- Relacionamento entre a equipe.

Solicite aqui mais informações.

SOCIESC - Florianópolis.

Rua Salvatina Feliciano dos Santos, 525

CEP: 88034-800 - Florianópolis - SC.

Fone: 0300 647 0133/ (47) 3248-8811

E-mail: felippe.espindola@sociesc.org.br

ANEXO C



Box DVD Trilogia O Poderoso Chefão (3 DVDs)

(cód.6747261) ★★★★★ (56)

Vendido e entregue por **americanas.com**

R\$ 29,69 ou

R\$ 26,13

(12% de desconto) em 1x no cartão

[ver parcelas](#)

 **comprar**

adicionar à lista de casamento



R\$ 26,13 em 1x no cartão americanas.com
Ou R\$ 29,69 em até 2x de R\$ 14,84 sem juros

[ver parcelas](#)

Mais ofertas deste produto **a partir de R\$ 29,90** >

ANEXO D

Prospecção, Negócios e Encantamento - Florianópolis



Modalidade
Presencial

Informações

Objetivo:

- Sensibilizar todos os participantes sobre a importância e a necessidade de focar suas atenções, atitudes e ações nos clientes, de forma profissional e produtiva.
- Transferir tecnologia de PNL – Programação Neurolinguística, através de dinâmicas proporcionando aos participantes elementos práticos para serem utilizadas no dia a dia dos negócios.
- Reforçar as melhores práticas do mercado, realizando ligações orientadas em telefone viva voz, trazendo aos participantes a construção práticas bem sucedidas no atendimento aos clientes e ainda a importante “desaprendizagem” de velhos conceitos.
- Nortear as ações de atendimento e vendas com uma metodologia prática, interativa e lúdica, onde os participantes interagem construindo conceitos das melhores práticas, e que devem ser aplicados no dia seguinte ao encontro.

Público-alvo: A todos os profissionais da área comercial, incluindo Telefonistas, Vendedores, Call Center's, Gerentes e Proprietários, que atuam de forma direta e indireta no atendimento aos clientes e na geração de negócios.

Carga Horária: 08 horas.

Carga horária: 32 horas.

Valor: R\$ 348,00 (à vista).

Ou em até 3x de R\$ 116,00 (cartão de crédito).

Formas de Pagamento:

- **Pessoa Jurídica:** Pagamento via boleto bancário¹ em até 3x.
- **Pessoa Física:** Pagamento à vista no boleto bancário² ou parcelado no cartão.

¹ Vencimento da primeira parcela, ou da parcela única para 30 dias após a data de início do curso.

² Vencimento do boleto para o dia de início do curso.

Programa:

- Apresentação dos cenários e os processos de atendimento e vendas:

- Evolução da demanda X oferta;
- Como eram as lojas de varejo no passado;
- Características do bom atendente X bom vendedor;
- Importância do net work (relacionamentos);
- Qual o tamanho e potencial deste mercado.

- A importância de encantar os Consumidores:

- Prospecção com excelência;
- Valorizando as pessoas mais importantes em nossos negócios;
- Quebrando alguns paradigmas;
- Leitura de foco do Cliente X foco no cliente.

- Método de Atendimento e vendas:

- Abordagem criativa;
- Importância das perguntas;
- PNL – Programação Neurolinguística;
- Neutralização de Objeções. Quando o cliente reclama;
- Feed back e trabalho em time;
- Síndrome da segunda-feira.

ANEXO E – CASO PARA ENSINO

Caso para Ensino: Desenvolvimento de Competências por meio de Trilhas de Aprendizagem: Criação de Plano para Entidade de Previdência Complementar de Florianópolis

Autoria: Jullyane Coelho

Resumo

O objetivo educacional deste caso de ensino é o de levar o leitor à reflexão de como pode ser estruturado um plano de treinamento e desenvolvimento (TeD) que desenvolva competências por meio de trilha de aprendizagem para um cargo. A organização citada apresenta um processo de TeD estruturado, porém, não fornece em suas práticas autonomia aos funcionários em escolherem as opções de aprendizagem mais adequadas as suas necessidades individuais e conota de forma obrigatória a participação destes nos treinamentos em que forem selecionados, independente da forma de aprendizado em que este for repassado. Além disso, as capacitações são restritas ao exercício do cargo, atuando principalmente de forma corretiva, corrigindo problemas já existentes. O cargo de assistente administrativo, por exemplo, é um dos impactados por esse fator. Para a área de Recursos Humanos este caso contribui trazendo uma reflexão sobre a importância e necessidade de o processo de aprendizagem considerar o indivíduo num contexto mais amplo, que extrapole as delimitações existentes em seu cargo e o possibilite desenvolver competências de forma continuada, integrando seus anseios e ritmos de aprendizagem ao que organização pode oferecer e espera dele. O público que possivelmente fará o melhor uso deste caso são alunos de graduação, em especial do curso de Administração.

A IDEIA

Quase ao fim de mais um dia de muito trabalho em uma entidade de previdência complementar de Florianópolis, chega a hora de fazer uma última pausa, às 16hs, para um café. No já conhecido espaço de convivência da organização, os funcionários dos mais diversos setores encontram-se para conversar, trocar experiências e descontrair para posteriormente voltarem aos seus postos de trabalho. Em meio a estes funcionários estão Júlia (nome fictício), que atua na área operacional dos planos de previdência administrados pela organização e Bruna (nome fictício), que atua no setor responsável pela execução dos treinamentos dos funcionários da organização.

Normalmente, estas duas funcionárias não tem contato frequente no dia-a-dia, por estarem à frente de atividades distintas. À medida que a conversa vai se desenrolando e os mais variados assuntos são comentados, Júlia lembra um assunto que refletia a algum tempo e lhe trazia dúvidas sobre as ações de treinamento e desenvolvimento praticadas na organização. Vê na presença de Bruna a oportunidade de saber mais a respeito, então a questiona:

- Bruna, pensando a respeito dos nossos planos de treinamento, observei o quanto são focados para a capacitação do cargo em que ocupamos. Claro que é de extrema importância tanto para os funcionários quanto para a empresa que sejamos desenvolvidos para o exercício da nossa função, mas sinto falta de algo mais abrangente, que possa desenvolver outras competências em mim, que leve em consideração minhas necessidades e me dê mais autonomia.

- Realmente, Júlia. Hoje em dia nossos cursos são muito voltados para o cargo que o funcionário ocupa, limitando de certa forma seu desenvolvimento.

- Pois é. Sinto essa limitação em relação aos métodos de aprendizagem também. O último curso de capacitação que fiz foi realizado em uma plataforma online. Após finalizá-lo conversei com alguns colegas que também fizeram e alguns demonstraram insatisfação, dizendo que não conseguiram absorver o conteúdo por não se identificarem com o método de aprendizagem. Não seria interessante que antes de definidos estes treinamentos os funcionários pudessem opinar e contribuir na escolha do método?

- Seria muito interessante. E para tudo isso que você abordou existe uma alternativa. Já ouviu falar em trilhas de aprendizagem?

- Não, não conheço. O que é?

- Em resumo, trilhas de aprendizagem é uma prática possível de aplicação em planos de treinamento e desenvolvimento e consiste na possibilidade de escolha de diversas opções de aprendizagem para o desenvolvimento de competências dos funcionários, conferindo lhes maior autonomia tanto para a capacitação no exercício da função atual quanto na expansão da carreira junto a empresa. Se quiser saber mais, posso te passar uns materiais que possuo.

- Eu adoraria, pelo o que você falou parece mesmo uma boa alternativa e eu me interessei em saber mais.

Ao término da pausa para o café, Bruna chegou a sua estação de trabalho e enviou por e-mail a Júlia alguns artigos, slides e sites que falam a respeito de trilhas. Naquela noite, em sua casa, Júlia analisou estes materiais e teve uma ideia. No dia seguinte procurou Bruna para pedir sua opinião:

- Bruna, analisei os materiais que você me mandou, tive uma ideia e queria sua opinião. O que você acha de em meu trabalho de conclusão de curso para a faculdade eu propor um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem para a nossa entidade?

- Poxa, Júlia, eu acho uma ótima ideia, pode contar comigo. Acho que seria a oportunidade de propor ações que corrigiriam estes problemas que observastes. Mas eu sugiro que você faça a proposta inicialmente para apenas um cargo, para limitar a amplitude do estudo. O que acha?

- Você tem razão, Bruna, eu havia pensado nisso e até já defini que será o cargo de assistente administrativo. Muito obrigada pela ajuda!

A partir de então, Júlia iniciou seu estudo a fim de verificar como poderia ser estruturado um plano de treinamento e desenvolvimento por meio de trilhas de aprendizagem para o cargo de assistente administrativo.

O ESTUDO

A organização em que Júlia atua está inserida no setor terciário da economia, no ramo de serviços, oferecendo e administrando planos de previdência complementar para associados de cooperativas de crédito a nível nacional. Por este motivo, não possui fins lucrativos, pois é vinculada a estas cooperativas e caracteriza-se como uma Entidade Fechada de Previdência Complementar (EFPC), pois seus planos de previdência não são ofertados para o público em geral, somente para públicos específicos.

Sabe-se que sobrevivência e o crescimento das empresas nos dias de hoje, conforme cita Marchi et al. (2013), dependem das formas que estas encontram para se diferenciar dentro da área que atuam e estão atrelados a um mercado cada vez mais competitivo, onde é sensato aderir a processos voltados às pessoas, em especial por meio do treinamento e desenvolvimento. Em sua pesquisa, Júlia verificou que plano de treinamento e desenvolvimento da organização é estruturado e formalizado e contempla as quatro etapas do processo sugeridas por autores como Marras (2009) e Gil (2014), desde o diagnóstico, com o levantamento das necessidades, passando pelo planejamento e execução do treinamento, até a etapa da avaliação.

No entanto, assim como ocorre historicamente nas organizações, Júlia vinha observando que o desenvolvimento profissional da organização é associado a ações formais das grades de treinamento, onde as pessoas são submetidas obrigatoriamente em cursos, que fazem parecer que todos são iguais no que se refere à motivação, objetivos de carreira, aspirações e competências, o que dá indícios do controle exercido pela empresa no desenvolvimento de seus funcionários. Segundo Boog (2001) enquanto não houver uma orientação que encaminhe as ações de treinamento para um contexto pleno e permanente de desenvolvimento do pessoal, de nada valerão planos de capacitação ou outros que queiram resolver problemas da empresa.

A pesquisadora iniciou então a apuração destes aspectos que observava na organização. Primeiramente descreveu processo de treinamento e desenvolvimento utilizado, com o intuito de conhecer como são construídos, executados e avaliados os planos de treinamento e desenvolvimento da organização. Para isso contou com a análise do documento que trata das diretrizes de treinamento e desenvolvimento da organização e com entrevistas com a coordenadora da área de Gestão de Pessoas e com sua colega, Bruna, que ocupa o cargo de analista de Educação da organização.

Na sequência, buscou conhecer a realidade do cargo de assistente administrativo, visando de modo geral conhecer as atividades de responsabilidade dos ocupantes do cargo e verificar sob a ótica deles as características e como funciona o processo de capacitação ofertado pela a organização. Verificou que as atividades desempenhadas pelas atuais três ocupantes são bem diferentes entre si, o que é possibilitado devido a amplitude do cargo, e que consequentemente cada uma possui facilidades e dificuldades distintas em suas funções. Em relação as suas percepções sobre o plano de treinamento e desenvolvimento da organização, viu que as ocupantes do cargo não possuem autonomia na construção de seus planos, que uma vez determinados os treinamentos, estes são obrigatórios e que as

capacitações são em sua maioria voltadas ao exercício do cargo. Por fim, por meio das informações obtidas na descrição do processo atual de treinamento e desenvolvimento da organização e no conhecimento da realidade do cargo de assistente administrativo, elencou os pontos positivos e negativos do processo. Embora conte com diversos pontos positivos a serem destacados, identificou de forma negativa para a organização a falta de autonomia dos treinandos em construir seus planos de treinamento. Abaixo, dispõe-se dos pontos positivos e negativos encontrados pela pesquisadora:

Quadro 01 – Pontos positivos e pontos negativos do processo de treinamento e desenvolvimento atual.

Processo atual de treinamento e desenvolvimento da entidade	
Pontos Positivos	Pontos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Possui documento de referência para a prática de treinamento e desenvolvimento, que contempla as quatro etapas do processo: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação; • Utiliza as três dimensões de análise para realizar o levantamento das necessidades de treinamento: a análise organizacional, das operações e tarefas e das equipes e do indivíduo; • Considera no planejamento do treinamento aspectos como época de aplicação do treinamento, a metodologia de aplicação, os objetivos do treinamento, a escolha do instrutor, o local de aplicação do módulo, a escolha dos treinandos e a duração do módulo; • Possui espaço interno equipado para a realização de treinamentos; • Realiza controle de frequência dos funcionários nos treinamentos; • Utiliza dois métodos de avaliação de seus treinamentos: avaliação de reação e avaliação de resultados finais. Consolida e apresenta os números e dados do ciclo de treinamentos para sua Diretoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos voltados na maioria dos casos para o exercício da função atual do funcionário; • No levantamento das necessidades de treinamento são focadas mais as necessidades corretivas em detrimento das preventivas. • Funcionários não são consultados pela a área de Gestão de Pessoas, somente pelo gestor; • Gestor do treinando muitas vezes determina fornecedor do treinamento e método de aprendizagem que este será repassado; • Não existem métodos de ensino disponíveis para escolha para uma mesma necessidade de treinamento identificada; • Definidos os treinamentos, a participação nestes é obrigatória; • Semelhança as formais grades de treinamento; • Treinandos agrupados nos cursos conforme necessidade de treinamento identificada; • No caso da necessidade de um instrutor, não é realizada uma análise das características necessárias neste; • Não são utilizados métodos de avaliação dos treinamentos de a avaliação de valores, de comportamento e de aprendizado; • Comunicação do setor responsável pela e execução do treinamento com treinando e gestor é limitada.

Elaborado pela a autora, 2016.

Em uma pesquisa apresentada por Eboli (2002), Júlia evidenciou que o treinamento e desenvolvimento é um dos maiores desafios estratégicos de gestão de pessoas, onde está apontada a necessidade das empresas desenvolverem seus talentos e suas competências para que possam aumentar a competitividade e obter melhores resultados nos negócios.

Diante da importância estratégica do processo de treinamento e desenvolvimento na gestão de pessoas de uma organização Júlia certificou-se da relevância em aprimorar os aspectos positivos e sanar os diversos pontos negativos identificados na prática da organização estudada, em especial para o cargo de assistente administrativo.

A PROPOSTA

A proposta foi dividida em dois pontos focais: a necessidade de aperfeiçoar o desempenho atual e o interesse em ampliar competências por áreas da organização. A necessidade de aperfeiçoar o desempenho atual diz respeito ao aprimoramento do desempenho dos ocupantes do cargo nas atividades realizadas no dia-a-dia de suas funções. Concomitante aos treinamentos com foco na necessidade de aperfeiçoar o desempenho atual, a proposta sugere que seja disponibilizado aos ocupantes do cargo de assistente administrativo os treinamentos com foco no interesse em ampliar competências nas áreas de atuação da organização, com o intuito de que possam expandir suas competências diante de outras oportunidades dispostas pela a organização, rompendo a limitação do cargo.

Em ambos os pontos focais foram mantidas as quatro etapas de um processo de TeD: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação. Os principais diferenciais propostos são:

- Que os funcionários possam contribuir na construção de seus planos de treinamento e que suas opiniões sejam consideradas no momento de definir as necessidades de treinamento diagnosticadas;
- Que os funcionários possam escolher, diante de múltiplas opções de aprendizagem, aquela que mais se adequar ao seu ritmo e necessidade de aprendizagem;
- Que a organização busque conhecer as características, ritmos e necessidades individuais dos funcionários, a fim de auxiliar no direcionamento de sua capacitação;
- Que os funcionários possam indicar áreas de atuação da organização em que tenham interesse em expandir competências para o direcionamento de sua carreira na organização;
- Que conte com a organização como guia para aconselha-lo nesse direcionamento;
- Incorporação de diferentes métodos de avaliação do treinamento;

Segundo Freitas (2002), trilhas de aprendizagem possibilitam que cada pessoa determine seus interesses e o que deseja alcançar em sua carreira e faz com que possa contar com orientações da empresa para isto. A aprendizagem possibilita o desenvolvimento de competências, portanto, é importante que a organização elabore mecanismos que ampliem a capacidade e a velocidade de aprendizagem de seus empregados e criem um ambiente organizacional que seja estimulador da aprendizagem (FREITAS E BRANDÃO, 2006).

NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino contêm sugestões de uso do caso em sala de aula e colaboram para a obtenção de resultados didáticos.

Objetivos Educacionais

O principal objetivo educacional deste caso de ensino é o de levar o leitor à reflexão de como pode ser estruturado um plano de treinamento e desenvolvimento que desenvolva competências por meio de trilha de aprendizagem para um cargo. Busca ainda trazer à tona a discussão do treinamento e desenvolvimento como processo estratégico de gestão de pessoas e como neste processo podem ser harmonizados interesses da organização e anseios e características de aprendizado de seus funcionários, dando maior autonomia para estes trilharem suas carreiras.

Utilização Recomendada

O público que possivelmente fará o melhor uso deste caso são alunos de graduação, em especial do curso de Administração. É recomendado seu uso em disciplinas ou temáticas relativas a recursos humanos.

Breve Arcabouço Teórico Necessário para a Discussão do Caso

No âmbito da gestão de pessoas, Gil (2014) conceitua treinamento e desenvolvimento, como:

- **Treinamento:** Conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Envolve ações de curto prazo, orientadas para o presente, que visam ampliar as competências das pessoas de desempenhar as atividades inerentes ao seu cargo.

- **Desenvolvimento:** Conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos ocupados visto serem orientadas para o futuro, buscando proporcionar oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Foca nas posições a serem ocupadas futuramente na organização e nos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários por parte de seus ocupantes.

De acordo com Eboli (2002) conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) são os três fatores básicos que envolvem competências:

Figura 4 - CHA

C Conhecimentos	Consiste no conhecimento e compreensão de conceitos e técnicas – Saber.
H Habilidades	Aptidão e capacidade de realizar tarefas associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo – Saber fazer.
A Atitudes	Postura e modo por meio do qual as pessoas agem e procedem em relação aos fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente – Saber ser.

Fonte: Eboli (2002), adaptado pela autora, 2016.

Em outras palavras, Boas e Andrade (2009) também definem conhecimentos, habilidades e atitudes. Para os autores o conhecimento é o saber acumulado do indivíduo, ou seja, as informações necessárias para a realização de alguma atividade. As habilidades são a aplicação produtiva do conhecimento, dizem respeito a capacidade de utilização de equipamentos e ferramentas de trabalho. Finalmente, as atitudes se referem à conduta e maneira que o indivíduo se porta em relação ao trabalho, as situações e as pessoas.

O processo de treinamento, segundo Marras (2009) envolve quatro etapas:

Figura2 – Etapas do Processo de Treinamento



Fonte: Marras, 2009, p. 150.

Gil (2014) ratifica as quatro etapas propostas por Marras (2009), no entanto as visualiza como subsistemas do treinamento e usa a nomenclatura de prescrição ao invés de programação, conforme a seguir:

- Diagnóstico: visa identificar as necessidades de treinamento;
- Prescrição: propõe a elaboração de um plano eficaz para suprir as carências;
- Execução: leva a prática o plano de treinamento;
- Avaliação: verifica em que medida os objetivos do treinamento foram alcançados.

Uma alternativa para o desenvolvimento de competências é a incorporação de trilhas de aprendizagem as práticas de treinamento e desenvolvimento de uma organização. Trilhas de aprendizagem, segundo Freitas (2002) são uma concepção estratégica de aprendizagem que considera o indivíduo como parte de um contexto mais amplo na organização, que rompe as delimitações existentes no cargo. As trilhas de aprendizagem, afirma Cassimiro (2015), trazem um olhar mais apropriado para a análise das necessidades e anseios do indivíduo e recomendam um conjunto de soluções estruturadas mais coerentes, diversificadas e alinhadas a cada estágio de desenvolvimento, mostrando-se assim, uma resposta mais eficaz e duradoura.

De acordo com a Universidade Corporativa do Sebrae (UC Sebrae), as trilhas de aprendizagem são:

“Um conjunto integrado e sistemático de ações de desenvolvimento, que recorrem a múltiplas formas de aprendizagem, visando à aquisição e produção de conhecimentos necessários para o desenvolvimento de competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – requeridas para o desempenho dos diferentes níveis e espaços ocupacionais no dia-a-dia e que viabilizarão o alcance dos objetivos estratégicos de negócios da entidade.”

Ou seja, as trilhas de aprendizagem oferecem ao indivíduo diversas opções de capacitação, bem como autonomia para escolher as que forem mais apropriadas as suas necessidades e conveniências. Além disso, representam a harmonização dos desejos e necessidades das pessoas e da empresa, onde cada um assume sua parcela de responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento (FREITAS, 2002). Segundo Kwasnicka (2006) conciliar interesses individuais aos organizacionais é compreender profundamente a dinâmica dos indivíduos em suas várias dimensões.

Ainda conforme Freitas (2002) não existem evidências que comprovem a superioridade do modelo de trilhas de aprendizagem, no entanto, este parece melhor se ajustar

por conferir aos funcionários maior autonomia, o que atenderia a problemática encontrada no processo de treinamento e desenvolvimento da organização.

Aspectos pedagógicos

A fim de que a discussão das questões seja realizada em conjunto, os alunos devem ser reunidos em grupos de 4 a 5 pessoas.

Questões para Discussão

Inicialmente o professor pode indagar os alunos quanto às situações vivenciadas nas empresas em que trabalham ou estagiam, com o intuito de refletirem sobre o tema do caso no dia a dia deles e aquecer a discussão:

1. Na empresa onde atuam, é possível participarem ativamente da construção de seus planos de capacitação? Possuem certa autonomia neste processo?
2. Os treinamentos são obrigatórios de acordo com o cargo que ocupam?
3. Conseguem escolher, dentre opções de aprendizagem disponíveis, aquela que mais de adequa as suas necessidades e ritmos de aprendizagem?
4. A empresa possibilita a vocês a expansão de suas competências pensando na construção de suas carreiras?

Apresentadas às opiniões e vivências dos alunos, na sequência a intenção é estimulá-los a criarem e defenderem a ideia da incorporação da prática de trilhas de aprendizagem na organização apresentada no caso para ensino.

5. Como vocês estruturariam um plano de treinamento e desenvolvimento para o cargo de assistente administrativo da organização estudada, incorporando a prática de trilhas de aprendizagem?

Com base no exposto no caso para ensino, o intuito é provocar os alunos a criarem um plano que aprimore e sane respectivamente o máximo de pontos positivos e negativos identificados e use da prática de trilhas de aprendizagem para isto.

6. Quais as vantagens que terá a organização com a implantação deste plano estruturado por vocês?
7. Quais as vantagens que terão os funcionários com a implantação deste plano estruturado por vocês?

Diante do plano criado, tanto na questão 2 como na questão 3 os alunos devem ser provocados a defender quais são os ganhos que possivelmente terão a organização e os funcionários com a implantação do plano estruturado.

Conclusão da Discussão

Por fim, após expostas às criações dos alunos, o professor deve destacar que a prática de trilhas de aprendizagem se diferencia tanto de empresa para empresa como de profissional para profissional, portanto, não existe certo ou errado, o importante é que seja conhecida e respeitada a realidade de cada organização e de seus funcionários, visando sempre harmonizar interesses da organização e anseios e características de aprendizado de seus funcionários, dando maior autonomia para estes construírem suas carreiras.

O encerramento deve se dar com a reflexão da importância do processo de treinamento e desenvolvimento ser visto como componente estratégico de gestão de pessoas e da prática de trilhas de aprendizagem como uma alternativa de desenvolvimento de competências a ser incorporada a este processo.

Referências

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BOOG, Gustavo G. (org). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CASSIMIRO, Wagner Toyama. Trilhas de aprendizagem. Parte I: definição. RTD.com.br, 2015. <http://rtd.com.br/2015/08/19/trilhas-de-aprendizagem-parte-i-definicao/> Acesso em: 06 jun. 2016.

EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, Isa Aparecida. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: **Anais do 22º ENANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002.

FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências**. Brasília: ANPAD, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCHI, Marisa Oliveira de; SOUZA, Thiago Menezes; CARVALHO, Maria Balbina de; **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**. Aracaju: Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais, 2013.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA SEBRAE. Trilhas de Aprendizagem. Disponível em: <http://uc.sebrae.com.br/pagina/trilhas-de-aprendizagem>. Acesso em: 05 jun. 2016.